



# Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

Konsolidierung, Berichterstattung und Planung von  
europäischen Unternehmen unter Berücksichtigung von  
Deutschland, Österreich, Schweiz

- empirische Analyse der Group Reporting Survey 2006

Verfasserin

Denise Schönbichler

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im April 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

o. Univ.- Prof. Otto Altenburger



## Inhaltsverzeichnis

---

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	X
Vorwort .....	XIII
1 Einführung .....	1
1.1 Entstehung und Hintergrund der Studie .....	1
1.2 Aufbau und Durchführung der Studie .....	2
1.2.1 Auswahl der Unternehmen und Befüllung des Fragebogens .....	2
1.2.2 Aufbau des Fragebogens .....	3
1.3 Aufbereitung und Auswertung der Ergebnisse .....	4
1.3.1 Analyseaufbereitung .....	4
1.3.2 Verarbeitung der Datenansammlung .....	4
1.3.3 Auswertungsmethode: Die Pivot-Tabelle .....	5
2 Spezifische Analyse der Gesamtergebnisse .....	7
2.1 Grundlegende Aussagen über die teilnehmenden Unternehmen .....	7
2.1.1 Teilnehmerprofil .....	7
2.1.2 Branchenunterteilung .....	8
2.1.3 Finanzkennzahlen .....	9
2.1.4 Rechnungslegungsstandard .....	10
2.1.5 Weitere Erläuterung zur Ergebnisauswertung der Studie .....	11
2.2 Auswertung der einzelnen Prozesse .....	12
2.2.1 Grundsätzliches zur Unternehmenssteuerung durch Corporate Performance Management .....	12
2.2.2 Aktuelle Berichterstattung .....	13
2.2.2.1 Häufigkeit und Detaillierungsgrad des Reportings .....	13
2.2.2.2 Kommunikation von Änderungen in den Reportinganforderungen .....	15
2.2.2.3 Dauer und Geschwindigkeit der Abschlusserstellung .....	16
2.2.2.4 Auswirkungen einer monatlichen Bilanzberichterstattung auf die Geschwindigkeit des Abschlusses .....	18
2.2.2.5 Aufgabe von Leistungsindikatoren im Berichterstattungsprozess .....	18
2.2.2.6 Problembereiche bei der Einhaltung der Abschlusszeiten .....	19
2.2.2.7 Zeitaufwand für diverse Aktivitäten der Berichterstattung .....	20
2.2.2.8 Abstimmung von konzerninternen Konten und Aufbau des Konzernkontenplans .....	21
2.2.2.9 Rechnungslegungsstandard der aktuellen Berichterstattung .....	23

2.2.2.10	Bedeutung und Aufwand der jährlichen Berichterstellung .....	23
2.2.2.11	Überprüfung und Qualitätssicherung der Berichterstattung .....	25
2.2.3	Forecast .....	27
2.2.3.1	Grundsätzliches zum Forecast .....	27
2.2.3.2	Häufigkeit und Detaillierungsgrad der gemeldeten Forecast-Daten.....	27
2.2.3.3	Dauer bis zur Erstellung des Forecast .....	29
2.2.3.4	Problembereiche und Qualitätskontrolle bei der Forecast-Erstellung ....	30
2.2.3.5	Zeitaufwand für diverse Aktivitäten des Forecast .....	32
2.2.4	Budget-Berichterstattung .....	33
2.2.4.1	Inhalt und Häufigkeit des Budgets .....	33
2.2.4.2	Dauer bis zur Erstellung des Budgets .....	34
2.2.4.3	Detaillierungsgrad und Standardisierung der Budget-Daten .....	34
2.2.4.4	Problembereiche bei der Erstellung des Budget .....	36
2.2.4.5	Zeitaufwand für diverse Aktivitäten des Budgets .....	37
2.3	Organisation.....	38
2.3.1	Anzahl der Vollzeit-Mitarbeiter .....	38
2.3.2	Veränderungen der Mitarbeiteranzahl in den letzten Jahren.....	39
2.4	Systemanwendungen innerhalb der Unternehmen.....	40
2.4.1	Arten der Systemanwendung zur Konsolidierung .....	40
2.4.2	Änderungen der letzten Jahre und neue Systementwicklungen .....	41
2.4.3	Alternative Möglichkeiten zur Weiterleitung von Informationen an das Konzernrechnungswesen.....	42
2.4.4	Art und Weise der Dateneingabe in das Konsolidierungssystem .....	42
2.4.5	Outsourcing von IT-Infrastruktur und Konsolidierungsanwendungen.....	43
3	Ergebnisanalyse der Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz...	44
3.1	Grundlegende Aussagen über die teilnehmenden Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum .....	44
3.1.1	Teilnehmerprofil in DACH .....	44
3.1.2	Branchenabdeckung in DACH.....	44
3.1.3	Börsennotierung in DACH .....	45
3.1.4	Rechtlich selbstständige Unternehmen in DACH.....	46
3.1.5	Rechnungslegungsstandard in DACH.....	47
3.2	Prozesse der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum.....	48
3.2.1	Grundsätzliches zu Prozessplanung und Business Process Management ....	48
3.2.2	Actual-Berichterstattung der Unternehmen im deutschsprachigen Raum ....	49
3.2.2.1	Häufigkeit und Detaillierungsgrad des Reportings in DACH .....	49
3.2.2.2	Kommunikation von Änderungen in den Reportinganforderungen .....	52
3.2.2.3	Dauer der Abschlusserstellung in den einzelnen Ländern .....	54

3.2.2.4	Notwendigkeit einer Verkürzung der Abschlusszeiten bei DACH-Unternehmen .....	56
3.2.2.5	Exkurs: Fast Close .....	57
3.2.2.6	Problembereiche bei der Einhaltung der Abschlusszeiten in DACH .....	58
3.2.2.7	Zeitaufwand für diverse Aktivitäten der Berichterstattung in DACH .....	59
3.2.3	Forecast der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum .....	61
3.2.3.1	Grundsätzliches zum Forecast in DACH .....	61
3.2.3.2	Häufigkeit und Detaillierungsgrad der Forecast-Daten in DACH .....	61
3.2.3.3	Dauer bis zur Erstellung des Forecast in DACH .....	63
3.2.3.4	Unterscheidung von Year-End Forecast und Rolling Forecast .....	64
3.2.3.5	Problembereiche bei der Bereitstellung der Forecast-Daten in DACH..	65
3.2.3.6	Zeitaufwand für diverse Aktivitäten des Forecast in DACH .....	66
3.2.4	Budget-Berichterstattung in Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. .....	67
3.2.4.1	Grundsätzliches zur Budgetierung .....	67
3.2.4.2	Dauer bis zur Erstellung des Budgets in DACH .....	68
3.2.4.3	Detaillierungsgrad der Budgetdaten in DACH .....	68
3.2.4.4	Zeitaufwand für diverse Aktivitäten des Budget in DACH .....	70
3.3	Organisationsbereich der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum ....	71
3.3.1	Anzahl der Mitarbeiter in DACH .....	71
3.3.2	Änderungen der Mitarbeiterzahl in den letzten Jahren in DACH .....	72
3.4	Systemanwendungen in Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum .....	73
3.4.1	Einleitung zur Systemanwendung .....	73
3.4.2	Arten der Systemanwendung in DACH .....	73
3.4.3	Zufriedenheit der Unternehmen mit IT-Systemen .....	75
3.4.4	Art und Weise der Dateneingabe in DACH .....	76
3.4.5	IT-Outsourcing oder Auslagerung von Anwendungen in DACH .....	77
3.5	Ausblick auf zukünftige Themen des Konzernrechnungswesen im deutschsprachigen Raum .....	78
3.5.1	Aufbau und Beurteilung des Internen Kontrollsystems in DACH .....	78
3.5.2	Bereiche mit wesentlichem Verbesserungspotenzial in DACH-Unternehmen	80
3.6	Zusammenfassung der wesentliche Merkmale der Unternehmen im deutschsprachigen Raum .....	81
3.7	Schaffung eines optimalen Gleichgewichts von Compliance und Performance .	84
4	Wesentliche Bewertungsmerkmale für Unternehmen und deren zukünftige Schwerpunkte .....	85
4.1	Charakteristische Hauptmerkmale der „Best Performer“ .....	85
4.1.1	Unterscheidung der Unternehmen zwischen Best Performer und Worst Performer .....	85

4.1.2	Allgemeine Feststellungen bezüglich Best Practises .....	86
4.1.3	Bedeutung der abschlussstagsrelevanten Berichterstattung .....	87
4.1.4	Problembereiche der Best Performer .....	91
4.1.5	Konzernaktivitäten der Best Performer bezüglich Datenmeldung und Zeitaufwand der einzelnen Mitarbeiter.....	91
4.1.6	Sonstige abschlussfremde Qualitätskriterien für Best Performer .....	92
4.1.7	Abgrenzung der Top 20 Performer zu allen übrigen Teilnehmer.....	95
4.2	Lösungsansätze für Best Performance .....	95
4.3	Bedeutende Themenbereiche für die folgenden Jahre .....	97
4.3.1	Allgemeine Übersicht .....	97
4.3.2	Ausmaß der wichtigsten Themen im Konzernrechnungswesen .....	98
	Literaturverzeichnis .....	102
	Anhang I .....	106
	Zusammenfassung .....	111

## Abbildungsverzeichnis

---

Abb 1: Teilnehmer nach Ländern .....	7
Abb 2: Anzahl der einzelnen Gesellschaften (BU) .....	8
Abb 3: Primärer Branchenbereich .....	9
Abb 5: Rechnungslegungsstandard.....	10
Abb 6: Inhalt und Berichtszeitraum des Reportings .....	14
Abb 7: Kommunikation von Veränderungen der Reporting-Anforderungen .....	15
Abb 8: Jahresabschlussgeschwindigkeiten der einzelnen Länder .....	17
Abb 9: Beschleunigung der Abschlusszeiten .....	17
Abb 10: Durchschnittliche Bilanz-Abschlussgeschwindigkeit (in Tagen).....	18
Abb 11: Problembereiche auf Konzernebene.....	19
Abb 12: Problembereiche auf Gesellschaftsebene.....	20
Abb 13: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter mit diversen Tätigkeiten .....	21
Abb 14: Abstimmung von konzerninternen Beziehungen .....	22
Abb 15: Aufbau des Konzernkontenplans .....	23
Abb 16: Bedeutung und Aufwand der Berichterstattung .....	24
Abb 17: Qualitätssicherung der gemeldeten Daten .....	25
Abb 18: Standardisierungsgrad von Qualität und Termintreue.....	26
Abb 19: Inhalt des Forecast.....	27
Abb 20: Detaillierungsgrad der gemeldeten Forecast-Daten im Vergleich zum Detaillierungsgrad im Reporting der Ist-Daten .....	28
Abb 21: Zeitspanne bis zur Meldung der Forecast-Daten .....	29
Abb 22: Problembereiche der Konzernmitarbeiter bei der Termineinhaltung zur Bereitstellung der Forecast-Daten.....	30
Abb 23: Validierung der Forecast-Daten im Konzern und in den einzelnen Gesellschaften .....	31
Abb 24: Zeitaufwand für Aktivitäten der Konzernmitarbeiter während des Forecast- Prozesses.....	32
Abb 25: Dateninhalt des Budgets.....	33
Abb 26: Detaillierungsgrad der Budgeterstellung – Local vs. Group Level .....	35
Abb 27: Problembereiche der Konzernmitarbeiter bei der Termineinhaltung des Budget- Reportings .....	36
Abb 28: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für diverse Aktivitäten.....	37
Abb 29: Anzahl der Vollzeit-Arbeitskräfte.....	38
Abb 30: Veränderung der Mitarbeiteranzahl in den letzten 5 Jahren.....	39
Abb 31: Systemanwendungen für Actual, Budget, Forecast .....	40
Abb 32: „Best of Breed“ - Neuere Systementwicklungen für die Konsolidierung .....	41
Abb 33: Art der Dateneingabe in das Konsolidierungssystem .....	42

Abb 34: Outsourcing der IT-Systeme oder Anwendungen für die Konsolidierung.....	43
Abb 35: Branchenabdeckung im deutschsprachigen Raum.....	45
Abb 36: Prozentsatz der börsennotierten Unternehmen in DACH.....	45
Abb 37: Anzahl der rechtlich selbstständigen Unternehmen in DACH, die weltweit zum Konzern gehören.....	46
Abb 38: Angewandter Rechnungslegungsstandard - DACH vs restliche Länder .....	47
Abb 39: Datenmeldung der DACH-Gesellschaften an den Konzern .....	50
Abb 40: Datenmeldung der DACH-Gesellschaften an den Konzern .....	51
Abb 41: Anteil voll standardisierter Prozesse iBa jeweilige Reportinganforderungen .....	53
Abb 42: Dauer bis zur Veröffentlichung der Abschlussdaten.....	54
Abb 43: Stehen Unternehmen unter Druck ihre Abschlusszeiten zu verkürzen? .....	56
Abb 44: Problembereiche der Konzernmitarbeiter in DACH .....	58
Abb 45: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für diverse Aktivitäten – .....	60
Abb 46: Häufigkeit der gemeldeten Forecast-Daten.....	62
Abb 47: Zeitspanne der Forecast-Datenmeldung.....	63
Abb 48: Problembereiche bei der Bereitstellung der Forecast-Daten (DACH) .....	65
Abb 49: Zeitaufwand für Forecast-Aktivitäten.....	66
Abb 50: Zeitraum der Budgeterstellung in DACH.....	68
Abb 51: Detaillierungsgrad der Budget-Daten (DACH) .....	69
Abb 52: Detaillierungsgrad der Budget-Daten (Übrige Länder) .....	69
Abb 53: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter – DACH-Unternehmen vs Übrige Unternehmen .....	70
Abb 54: Vollzeit-Arbeitskräfte im Bereich Reporting, Wartung u Konsolidierungssysteme .....	71
Abb 55: Änderung der Anzahl der Konzernmitarbeiter in den letzten Jahren (DACH) ....	72
Abb 56: Systemanwendungen des Actuals – Management Reporting.....	74
Abb 57: Systemanwendungen des Actuals – Legal Reporting .....	74
Abb 58: Systemanwendungen – Vergleich: Actual, Forecast, Budget.....	75
Abb 59: Aufbau des IKS; Vergleich: DACH vs Übrige Länder.....	78
Abb 60: Beurteilung des IKS bezüglich diverser Tätigkeiten.....	79
Abb 61 Bereiche mit Verbesserungspotenzial in den DACH-Gesellschaften .....	80
Abb 63: Abschlussprozess bis zum Jahresende (in Arbeitstagen) .....	88
Abb 64: Abstimmung der zwischenbetrieblichen Angelegenheiten.....	89
Abb 65: Standardisierungsgrad der wesentlichen Bereiche .....	90
Abb 66: Art der Datenhebung Best vs Worst Performers .....	93
Abb 67: Hot Topics/ Cold Topics des Konzernrechnungswesens.....	97
Abb 68: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für diverse Tätigkeiten der .....	106
Abb 69 Wie oft melden Unternehmen ihr Forecast-Daten? .....	107
Abb 70: Zeitaufwand für die einzelnen Bereiche des Forecast (DACH) .....	107



Abb 71: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter (DACH-Unternehmen) .....	108
Abb 72: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter (Unternehmen aus den übrige Ländern) .....	108
Abb 73: Verbesserungspotenziale auf Konzernebene (DACH) .....	109
Abb 74: Verbesserungspotenziale der einzelnen Gesellschaften (DACH) .....	109
Abb 75: Abschlussprozess bis zum Jahresende (in Arbeitstagen) .....	110

## Abkürzungsverzeichnis

---

allg	allgemein(e)
AUT	Österreich
betriebl	betrieblich
BGBL	Bundesgesetzblatt
bzgl	bezüglich
BP	Best Performer
BPM	Business Performance Management
BPMI	Business Performance Management International
BU	Business Unit
bzw	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cash Flow
CFO	Chief Financial Officer
CH	Schweiz
CPM	Corporate Performance Management
D	Deutschland
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
dh	das heißt
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation
ERP	Enterprise Ressource Planning
etc	et cetera
EVA	Economic Value Added
f	folgend
ff	fortfolgend
FTE	Full Time Employee
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Hrsg	Herausgeber
iBa	im Bezug auf
IFRS	International Financial Reporting Standard
IKS	Internes Kontrollsystem

inkl.	inklusive
iVm	in Verbindung mit
JA	Jahresabschluss
Kap	Kapitel
KPI	Key Performance Indikator
LAN	Local Area Network
Mio	Million
Mrd	Milliarde
Nr	Nummer
o.a.	oben angegeben
p	page
RW	Rechnungswesen
S	Seite
s.a.	siehe auch
s.o.	siehe oben
SEC	(United States) Securities and Exchange Commission
sog.	so genannte
SOX	Sarbanes Oxley Act
SVA	Shareholder Value Added
u.a.	unter anderem
UN	Unternehmen
US	United States
USA	United States of America
US GAAP	Generally Accepted Accounting Standard in the United States
usw	und so weiter
vgl	vergleiche
vs	Versus
WAN	Wide Area Network
WP	Worst Performer
zB	zum Beispiel
zusätzl.	zusätzlich(e)



## Vorwort

---

Im Sommer 2006 arbeitete ich für acht Wochen als Praktikantin in einer Schweizer Unternehmensberatung<sup>1</sup>. Hauptaufgabe dieses Praktikums bestand in der Unterstützung bei der Durchführung und Umsetzung einer englischsprachigen Vergleichsstudie zum Thema: „Consolidation, Reporting and Planning Functions in European Multinational Enterprises 2006“ – kurz auch genannt: „Group Reporting Survey 2006“. Ziel dieser Studie war es, den aktuellen Stand und insbesondere einen Vergleich innerhalb verschiedenster Unternehmen im Bereich Konsolidierung, Reporting und Planung aufzuzeigen. Auf diese Weise wurde mir ein Einblick in die umfangreichen Strukturen, Prozesse und Systeme diverser Organisationen vermittelt. Zudem war es eine interessante Erfahrung bei der Analyse und Erarbeitung der Ergebnisse mit einem erfahrenen und höchst engagierten Team zusammenzuarbeiten.

An dieser Stelle möchte ich auch meinen herzlichsten Dank an die gesamte Crew der ifb Suisse AG richten, welche mir in dieser kurzen Zeit als Kollegen, Freunde und Helfer in jeglicher Situation zur Verfügung standen. Insbesondere sei an dieser Stelle Johannes Balling<sup>2</sup> zu erwähnen, welcher mir dieses Praktikum, die Mitarbeit an der Studie (inkl. aller dafür benötigten Daten) und somit auch die Erstellung dieser Arbeit ermöglichte. Er war in diesen zwei Monaten stets ein wichtiger Ansprechpartner in sowohl fachlichen als auch persönlichen Angelegenheiten. Darüber hinaus möchte ich noch Ralph Wenner<sup>3</sup> meinen besonderen Dank aussprechen. Er stand mir besonders in den letzten Tagen meines Praktikums mit Rat und Tat zur Seite und hat mir wichtige Tipps für das weitere Vorgehen am Verfassen dieser Arbeit auf den Weg mitgegeben.

In nachfolgenden Abschnitten werden nun einerseits die Erkenntnisse über die allgemeinen Ergebnisse der Studie sowie die Unterschiede zwischen Best Performer und Worst Performer und im Spezifischen die Ergebnisse der Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz festhalten.

---

<sup>1</sup> Die Ifb Suisse AG, mit Sitz in Zürich, ist eine Gesellschaft der ifb group. Ein Beratungs- und Softwareunternehmen mit Spezialisierung auf Bank- und Unternehmenssteuerung, Risikomanagement, Rechnungs- und Berichtswesen sowie auf die Implementierung moderner Steuerungskonzepte und anwendungsorientierter Softwarelösungen.

<sup>2</sup> Partner der ifb group, Zürich.

<sup>3</sup> Vorstand der ifb Treuhand AG Wirtschaftsprüfung, Köln.



### 1.1 Entstehung und Hintergrund der Studie

Ein ständiger Bedarf an detaillierten und verlässlichen Bezugswerten hinsichtlich aller Bereiche des Konzernrechnungswesens veranlasste die ifb group gemeinsam mit einem europäischen Beratungs- und Managementnetzwerk (BPM International – in der Folge kurz: BPMI)<sup>4</sup>, zu einer zeitnahen Umfrage über die Konsolidierung, Berichterstattung und Planung in europäischen Unternehmen. Anlass für die Durchführung dieser Studie ist der enge Zusammenhang zwischen der Funktion des Konzerns und den einzelnen Gesellschaften (Business Units) sowie die ständigen Anforderungen, Änderungen oder Anpassungen der Mitarbeiter des Konzernrechnungswesens.

CFO's, CEO's, Finanzberater, Finanz-Controller und Planungsmanager großer Konzerne zeigen laufend hohes Interesse an entsprechenden Bezugswerten, Richtgrößen und vergleichenden Informationen, welche sich in erster Linie auf die Finanzfunktion des Konzerns beziehen. Ebenfalls von hohem Interesse sind aber auch gängige optimale Verfahren und Richtlinien, welche ein Aussage darüber liefern wie ihr Unternehmen die Unternehmenskonsolidierung durchführt und wie sie sich damit im Vergleich zu anderen Unternehmen am europäischen Markt profilieren. Um für diesen Bedarf gerüstet zu sein, verfügen die Mitglieder des Finanzbereiches über dementsprechend geeignete und wesentliche Prozesse der Berichterstattung. Auf diese Weise entwickelt jedes Unternehmen sein persönliches Umfeld für gutes Performance Management. Dennoch besteht stets ein erneutes Streben Informationen weiterzuleiten, welche den Konzernmitarbeitern ein besseres Verständnis der Abläufe und Entwicklungen im Vergleich zu anderen großen Unternehmen vermitteln soll. Darüber hinaus streben konkurrierende Unternehmen ständig nach schnelleren, besseren, moderneren und leistungsfähigeren Informationsquellen.

Anliegen der „Group Reporting Survey 2006“ ist es daher, gegenwärtige optimale Verfahren der Konsolidierung, der Finanzberichterstattung und dispositiver Funktionen von großen internationalen Unternehmen zu untersuchen und somit aussagekräftige und maßgebende Richtlinien zur Verwendung der teilnehmenden Unternehmen bereitzustellen.

---

<sup>4</sup> Näheres über BPMI siehe Punkt 1.1., letzter Absatz.

Die Ergebnisse dieser Studie sollen den einzelnen Bereichen des Konzernrechnungswesens helfen, mittels aufschlussreicher, aktueller und aussagekräftiger Informationen, Lösungsansätze oder Programme für die Verbesserung der Durchführung im Konzernrechnungswesen zu entwickeln und um die Durchführung der wesentlichen Konsolidierungsprozesse besser verstehen zu können.

BPMP steht für „Business Performance Management International“ und ist ein in Europa einzigartig integriertes Netzwerk für leistungsstarkes Consulting und Management innerhalb eines Unternehmens. Die Mitglieder von BPMP sind fünf führende BPM Beratungsunternehmen<sup>5</sup> mit Niederlassungen in sieben europäischen Ländern und über 1.400 Beratern in den Bereichen Prozesse, Methoden, Metrik und Systeme die für eine hohe Leistungsfähigkeit und verlässlich BPM Lösungen erforderlich sind. BPMP verfügt über hohe fachliche Kompetenz, entwickelt Lösungsansätze für das Wirtschaftsmanagement sowohl multinationaler als auch kleiner Unternehmungen und arbeitet eng mit allen führenden Anbietern von Business Performance Management Lösungen, wie zB Cartesis, Hyperion, OutlookSoft und SAP zusammen.<sup>6</sup>

## **1.2 Aufbau und Durchführung der Studie**

### **1.2.1 Auswahl der Unternehmen und Befüllung des Fragebogens**

Die gesamte Studie wurde im Jahr 2006 von BPM International und Vertretern aus den teilnehmenden Ländern einerseits per Telefon oder Internet aber teilweise auch durch persönliche Interviews durchgeführt. Grundlage dafür war ein individuell angepasster Fragebogen bestehend aus 61 Fragen, über die wichtigsten Prozesse des Reportings in einem Unternehmen. Anhand dieses Fragebogens wurden die Führungskräfte des Finanzwesens europäischer Unternehmen gebeten, sowohl unternehmensinterne als auch externe Daten zur Verfügung zu stellen.

Nachdem jeder – sein Unternehmen vertretende – Teilnehmer den Fragebogen vollständig und wahrheitsgemäß ausgefüllt hatte, wurden alle Fragebögen zusammengesammelt und streng vertraulich aufbewahrt. Stellvertretende Mitarbeiter, welche die jeweiligen Interviews und Telefonate im Zuge der Studie durchgeführt hatten, übermittelten diese gesammelten Exemplare sodann an BPM International. Dort wurden sie in weiterer Folge

---

<sup>5</sup> Paragon Consulting Group (Großbritannien), Centre Consulting (Niederlande), ifb group (Deutschland, Schweiz, Luxemburg, China), ValorGest (Portugal) und infineo (Frankreich).

<sup>6</sup> Vgl Internet: BPM International, (13.9.2007).



von erfahrenen Beratern (sog. „Senior Consultants“), welche den Fragebogen anfangs zusammengestellt und aufbereitet hatten, analysiert und mittels einer bestimmten Excel-Methode<sup>7</sup> ausgewertet. Das fachliche, für die Ergebniseruierung erforderliche, Know-how kam aus den Bereichen Business Performance, Financial Management, Accounting Advisory und Information & Risk Management.

Im Folgenden sollen die einzelnen Fragen und deren Umfang vorgestellt werden, um ein deutliches Bild vom Aufbau des Fragebogens und von der Grundlage der Ergebnisauswertung zu vermitteln.

### **1.2.2 Aufbau des Fragebogens**

In einem einführenden ersten Abschnitt des Fragebogens wird die allgemeine Unternehmensstruktur behandelt. Die einzelnen Fragen beziehen sich auf den Branchensektor, die Größe des Unternehmens (weltweit), die Anzahl der Business Units, die Anzahl der Vollzeit-Arbeitskräfte, das Umsatzvolumen und die Börsennotierung.

Ein zweiter Abschnitt umfasst den Bereich der Prozesse. Dieser bildet den größten und umfangreichsten Teil des gesamten Fragebogens und ist unterteilt in: regelmäßige Berichterstattung des Actual, Forecast und Budget<sup>8</sup>. Hier werden in erster Linie Fragen behandelt die sich zB auf Reportinginhalt, Detaillierungs- und Standardisierungsgrad, Zeit- und Leistungsaufwand, Terminplanung, Qualitätskontrolle, etwaige Problembereiche und auf den Zeitaufwand der einzelnen Mitarbeiter beziehen.

In einem weiteren Abschnitt des Fragebogens werden vorrangig unternehmensinterne Fragen der Organisation, wie zB die Anzahl und das Wachstum der Mitarbeiter, die Verantwortung der Abschlusserstellung nach local GAAP/IFRS/US-GAAP und den Aufgabenbereich im Bezug auf Forecast, Budget und Management Reporting behandelt.

Der Bereich der Systeme innerhalb eines Unternehmens ist oftmals sehr komplex strukturiert. Aufgrund des zahlreichen Angebots unterschiedlicher System- und Konsolidierungstools, arbeiten viele Unternehmen mit mehreren Systemen bzw stellen oftmals auf vollkommen andere bzw neue Anwendungen um. Daher ist es von großer Wichtigkeit die Anwendung diverser Systeme in Unternehmen zu durchleuchten um etwaige Probleme der Berichterstattung und Konsolidierung aufzudecken. Ein weiterer Abschnitt des Fragebogens behandelt somit Fragen der Systemanwendung in den einzelnen Bereichen (Ac-

---

<sup>7</sup> Pivottabellen in Microsoft Excel; s.a. Kapitel 1.3.3.

<sup>8</sup> Siehe Abschnitte 2.2.2, 2.2.3. und 2.2.4.

tual, Forecast, Budget). Diese umfassen Anwendungen im Bezug auf die Konsolidierung oder auf die Unterstützung der Gesellschaften bei der Bearbeitung ihrer Forecast- bzw Budget-Daten. Aber auch die Art der Dateneingabe in das Konsolidierungssystem, die Weiterleitung diverser Informationen und die gegenwärtige Nutzung der Systeme werden in diesem Teilbereich hinterfragt.

Um diverse Verhaltensmuster und die Vorgangsweisen von Unternehmen zu erörtern, werden weiters sowohl interne als auch externe Veränderungen, wie zB effizienter Umgang mit Veränderungen, aber auch Verbesserungsvorschläge der einzelnen Gesellschaften analysiert.

Der letzte Abschnitt des Fragebogens behandelt den Aufbau des internen Kontrollwesens, wer dafür die Verantwortung trägt und den diesbezüglich investierten Zeitaufwand. Außerdem werden hier auch jene Bereiche des Konzerns erörtert, in welchen die größten Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

## **1.3 Aufbereitung und Auswertung der Ergebnisse**

### **1.3.1 Analyseaufbereitung**

Die Auswertung der Studie basiert auf einer Stichprobe von 133 befragten Finanzführungskräften großer europäischer Konzerne, welche jeweils für die Finanzberichterstattung und Konsolidierung ihres Unternehmens verantwortlich sind. Für die Analyseaufbereitung wurde die Gesamtanzahl aller stichhaltigen Antworten herangezogen. Es ist jedoch festzuhalten, dass diverse Umstände, wie zB eine unzureichende oder gar eine fehlende Beantwortung einzelner Fragen geringfügige Abweichungen auf die Gesamtauswertung haben kann. Die Ergebnisgrundlage ist letztendlich auf den jeweiligen Prozentwerten der ausgewerteten Antworten aller Teilnehmer zurückzuführen.

### **1.3.2 Verarbeitung der Datenansammlung**

Wie bereits erwähnt nimmt die Nachfrage entscheidungsrelevanter und geschäftskritischer Daten im Konzernrechnungswesen, aber auch in vielen anderen Bereichen signifikant zu. Laufend neuere und aktuellere Daten veranlassen Finanzführungskräfte dazu, diverse Entscheidungen noch nicht treffen zu können, weil stets weitere Angaben hinzukommen oder bereits bestehende Daten nicht vollständig oder aussagekräftig genug erscheinen. Daher bedarf die kontinuierlich anwachsende Datenflut einer zielgerichteten, situationsbezogenen und exakten Aufbereitung. Neben zahlreichen anderen Hilfestellungen, bietet Excel diverse Verfahren für eine derartige Aufbereitung an. Im Folgenden

möchte ich eine besonders effiziente Unterstützung für die Datenaufbereitung, anhand welcher auch die Auswertung der Daten der „Group Reporting Survey 2006“ durchgeführt wurde, näher erläutern.

### 1.3.3 Auswertungsmethode: Die Pivot-Tabelle

Eine Pivot-Tabelle, auch „Drehtabelle“ genannt, bezeichnet eine spezielle Funktion von Tabellenfunktionsprogrammen. Sie hilft dabei, Tabellen in verschiedenen Betrachtungsweisen zu ordnen. Auf diese Weise können immer dieselben Daten einmal nach Länder/Regionen, nach Teilnehmeranzahl, aber auch nach Branchen, nach Unternehmensgröße, usw angeordnet oder – wie der Name schon sagt – „gedreht“ werden. Die Elemente der Tabelle werden somit jeweils nach jeder Neuordnung entsprechend gruppiert.<sup>9</sup>

Bei einer Pivot-Tabelle handelt es sich um eine ganz besondere Ansicht von Daten einer Tabelle. Dadurch ist es möglich Daten zu berechnen, zusammenzufassen, zu verschieben oder sogar zu filtern ohne dass man den Datenbestand selbst, also die Excel-Tabelle verändert. Kurz gesagt, es ist ein umfangreiches und ausgezeichnetes Hilfsmittel zur Analyse von Datenbeständen. Bearbeitet werden können damit Listen bzw Datenbanken aus Excel, aber auch externe Tabellen aus Access oder anderen Anwendungen. Bis zur Version 2000 von Excel hieß dieses Verfahren „Pivot-Tabellen“. Seit XP nennt es sich „Pivot-Table-Bericht“, was aber im Grunde genau dasselbe ist.<sup>10</sup>

Pivot-Tabellen werden in Excel bearbeitet und stellen ein wichtiges Instrument zur Analyse und Aufbereitung von Daten dar. Umfangreiche Datenmengen können somit auf schnelle, sinnvolle und effiziente Weise umgesetzt und mit hoher Aussagekraft ausgewertet werden. Darüber hinaus ermöglicht diese Form der Datenaufbereitung auch die Möglichkeit eine anschauliche Darstellung zu bieten um das Gesamtergebnis besser verstehen zu können. Durch die Unterstützung von Assistenten und erweiterte Funktionen lassen sich etwaige Änderungen und Ergänzungen neuer Elemente stets problemlos erledigen.<sup>11</sup>

Sinnvoll ist der Einsatz dieses Mittels nur bei Datenbanken oder Listen, die gleichartige Elemente enthalten. Denn nur dann macht die Zusammenfassung der Daten nach verschiedenen Kriterien die Übersicht über dieselben leichter. Wenn zB zwanzig Teilnehmer aus Deutschland und zehn Teilnehmer aus Österreich mit denselben Umsatzzahlen vorkommen, dann kann man diese Länder jeweils zusammenfassen, um sich die Anzahl der

---

<sup>9</sup> Vgl Internet: Internet & eCommerce Online Lexikon (3.10.2007).

<sup>10</sup> Vgl von Cube, (2003): S 1.

<sup>11</sup> Vgl Schwenk/Schuster/Schiecke/Pfeifer, (2005), S 864.

Teilnehmer, oder die Summe der Umsatzzahlen anzeigen zu lassen. Käme sowohl Deutschland als auch Österreich jeweils nur einmal vor, macht eine solche Zusammenfassung nicht viel Sinn, da man die Daten der Tabelle direkt entnehmen kann.

Um sinnvolle Auswertungen und Berechnungen mittels Pivot-Tabellen vornehmen zu können, müssen die dafür benötigten Daten möglichst in ihrer Rohform zur Verfügung stehen, dh sie sollten noch nicht durch komplizierte Formeln, Tabellen oder Funktionen aufbereitet sein. Am besten eignen sich Daten, die regelmäßig erfasst und neu aufbereitet werden, wie beispielsweise statistische Erhebungen, Produktionsmengen, Transaktionen oder sonstige Messgrößen. Es ist jederzeit möglich Datenquellen aus einer Excel-Liste, aus mehreren Tabellenbereichen oder sogar aus einer externen Datenbank (wie zB Access oder dBase) erweiterte Attribute oder Merkmale hinzuzufügen. Dies ermöglicht jederzeit eine schnelle Anpassung bzw Änderung des gesamten Datensatzes ohne dass die Quelldaten verändert werden.<sup>12</sup>

Neben der tabellarischen Darstellung der Daten bietet Excel auch die Möglichkeit, aus den Auswertungen der Pivot-Tabellen, Diagramme direkt zu erstellen. So genannten PivotCharts verhelfen dazu, das angesammelte Zahlenmaterial schneller übersichtlich und erfassbar zu machen. Das PivotChart kombiniert somit die Vorteile einer Pivot-Tabelle und jene eines Diagramms. Die Grafik verfügt über die gleiche Funktionalität wie die Pivot-Tabelle. Es ist somit möglich Seiten-, Spalten- und Zeilenfelder (im Excel-sheet) in andere Positionen und Bereiche zu integrieren. Parallel dazu werden die Inhalte der Pivot-Tabelle neu berechnet, und wieder entsprechend in der Grafik angepasst. Durch diese außergewöhnliche Fähigkeit kann man jederzeit unter visuellen Gesichtspunkten diverse Veränderungen vornehmen.<sup>13</sup>

In Pivot-Tabellen findet sich folglich ein Instrument zur effizienten Analyse und Aufbereitung von Daten, um diese schnell, flexibel, sinnvoll und vor allem mit hoher Aussagekraft auswerten zu können. In schnellen Schritten erreicht man eine anschauliche Darstellung in Tabellenform und ohne weiteren Aufwand auch als PivotChart. Sollten Änderungen, Ergänzungen und/oder das Hinzufügen neuer Elemente notwendig werden, lässt sich dies zügig und ohne Gefährdung der Basisdaten sowie der bereits geleisteten Aufbauarbeiten erheblich erleichtern. Darüber hinaus kann man die Pivot-Tabellen auch als Zwischeninstrument für die Zusammenführung von Daten einsetzen.

---

<sup>12</sup> Vgl. *Schwenk/Schuster/Schiecke/Pfeifer, (2005), S 864 f.*

<sup>13</sup> Vgl. *Schwenk/Schuster/Schiecke/Pfeifer, (2005), S 924 f.*

### 1.4 Grundlegende Aussagen über die teilnehmenden Unternehmen

#### 1.4.1 Teilnehmerprofil

Um die Kernaussagen der Studie besser nachvollziehen zu können, ist es vorerst wichtig den Umfang der Studie im Bezug auf die Anzahl, die geographische Streuung und die Branchenverteilung der Teilnehmer zu verstehen. Es ist festzuhalten, dass Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Bereichen und einer breiten Vielfalt europäischer Länder involviert sind.

Wie bereits erwähnt haben insgesamt 133 Unternehmen aus 12 europäischen Ländern an der „Group Reporting Survey 2006“ teilgenommen. Dies umfasst eine reichhaltige Datensammlung aus einigen von Europas' größten und bekanntesten Unternehmen unterschiedlicher Sektoren und Länder, nämlich Deutschland, Schweiz, Großbritannien, Österreich, Frankreich, Portugal, Niederlande, Schweden, Dänemark, Liechtenstein, Griechenland, Spanien (Abb 1).

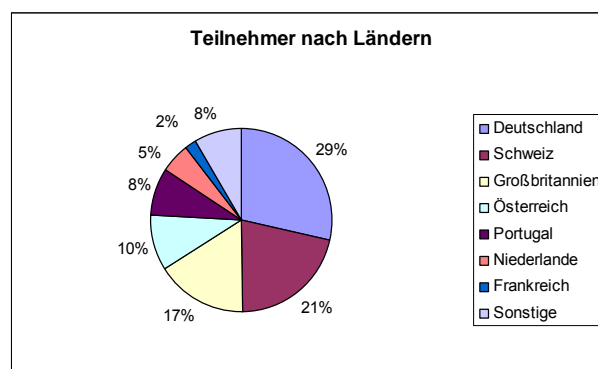


Abb 1: Teilnehmer nach Ländern

Quelle: Group Reporting Survey 2006 (Pivot-Charts)

Bei den Befragten handelt es sich vorrangig um Entscheidungsträger des Finanzbereichs großer Unternehmen und Konzerne.<sup>14</sup> Der Teilnehmerkreis der Studie erstreckt sich zum Teil über führende börsennotierte Unternehmen in ganz Europa. Aber auch kleinere namhafte Unternehmen, welche nicht an der Börse gelistet sind, haben mit großem Interesse an dieser Umfrage teilgenommen. Ebenso ist es wichtig zu erwähnen, dass über 50% der

---

<sup>14</sup> CFOs, Finanzdirektoren und Finanzcontroller.

Teilnehmer mehr als 30 operative Gesellschaften (Business Units) haben, die an den Konzern berichten müssen. Im Management Reporting umfasst dies 55 %; im externen Reporting hingegen schon 68% der Teilnehmer.

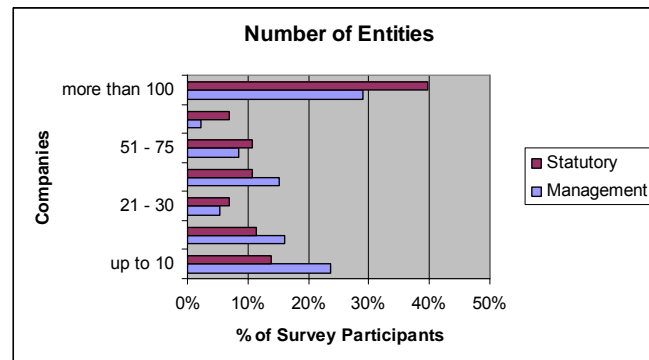


Abb 2: Anzahl der einzelnen Gesellschaften (Reporting bzw Business Units)

Quelle: Draft of the Group Reporting Survey; interne Abbildung der ifb AG

## 1.4.2 Branchenunterteilung

Um den Einfluss der jeweiligen Branchenmerkmale zu untersuchen, wurde die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen hinterfragt. Dadurch konnte die gesamte Analyse – und somit alle teilnehmenden Unternehmen - grob in folgende Sektoren unterteilt: Produktion, Finanzdienstleistungen, Dienstleistungen und Sonstige.

Etwa 35% der Unternehmen vertreten dabei den Finanzdienstleistungssektor, 34% den Produktions-Bereich und 18% kommen aus dem Dienstleistungs-Sektor. Die verbleibenden 13% unterstehen allen Übrigen<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Unter dem Begriff der „Übrigen“ verstehen sich alle Unternehmen, die in keinen der oben Erwähnten fallen, wie zB der Bereich der Mischkonzerne, des Bildungswesen, des öffentlichen Sektors oder ähnliche Sektoren fallen.

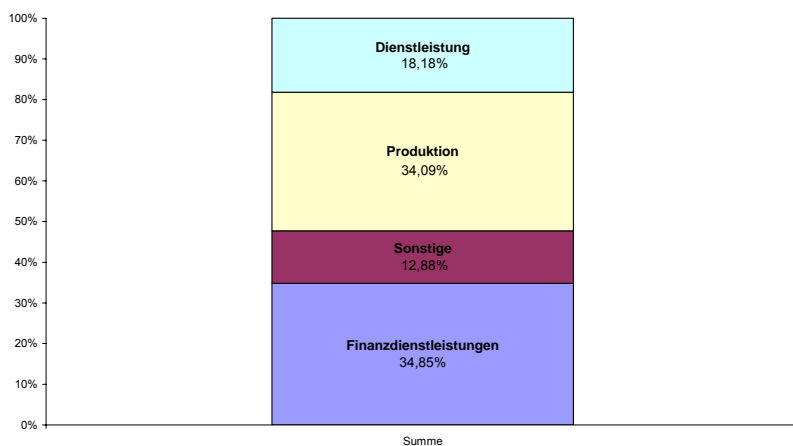


Abb 3: Primärer Branchenbereich

### 1.4.3 Finanzkennzahlen

Um die zahlreichen Teilnehmer aus dem Finanzdienstleistungs-Sektor und deren Finanzkennzahlen besser verständlich zu machen, zeigt unten angeführte Grafik eine gesonderte Unterteilung in die drei Finanz-Hauptbranchen: Banken, Versicherungen und Corporates.<sup>16</sup> Innerhalb der Branchen gliedern sich die Größenkriterien dabei wie folgt:

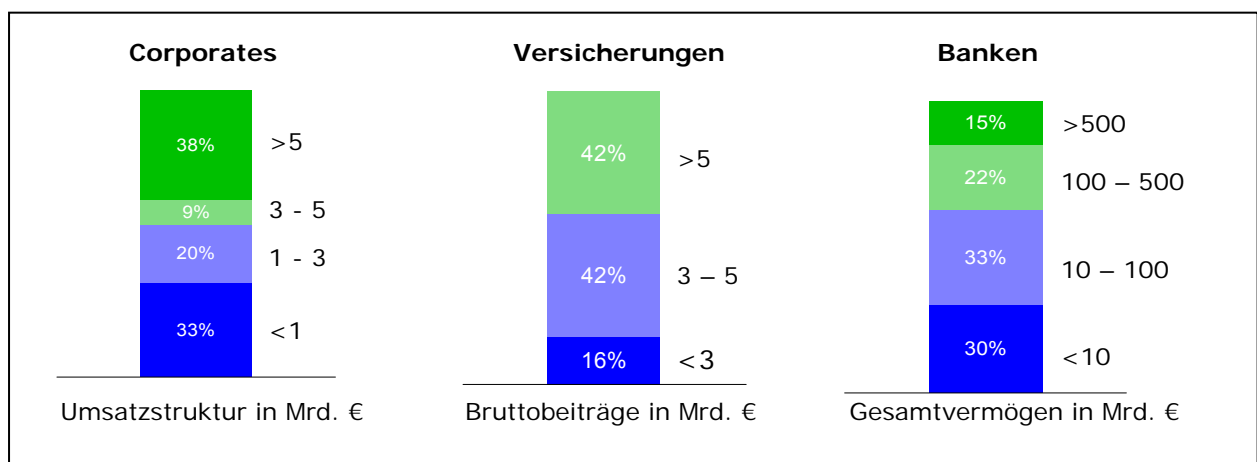


Abb 4: Gliederung der Branchen nach verschiedenen Größenkriterien

<sup>16</sup> Unter „Corporates“ werden hier alle – neben Banken und Versicherungen - verbleibenden Branchen, wie Produktion, Dienstleistungen und Sonstige zusammengefasst.

Aus obiger Grafik lässt sich festhalten, dass 37 % der teilnehmenden Finanzdienstleistungsunternehmen (Banken) ein konsolidiertes Betriebsvermögen melden, welches € 100 Mrd weit übersteigt. 15% davon erwirtschaften sogar mehr als 500 Mrd an Betriebsvermögen. Ganze 84% der Versicherungen hingegen, verfügen über Bruttoprämieneinnahmen von mehr als € 3 Mrd und die Hälfte davon sogar über mehr als € 5 Mrd. Von den verbleibenden Teilnehmern, die nicht den Finanzdienstleistungssektor betreffen (Corporates), geben 47% der Teilnehmer mehr als € 3 Mrd an konsolidierten Einnahmen bekannt; davon aber 38%, welche mehr als € 5 Mrd veröffentlichen.

#### 1.4.4 Rechnungslegungsstandard

Ein weiterer wesentlicher Punkt der Ergebnisanalyse ist es, ein Verständnis für den zugrunde gelegten Rechnungslegungsstandard zu erlangen, welcher für betriebliche Finanzergebnisse angewandt wurde.

61% aller teilnehmenden Unternehmen melden ihren Konzernabschluss nach den Richtlinien der International Financial Reporting Standards (IFRS). In früheren Studien<sup>17</sup> haben vergleichsweise nur knapp 17% der Befragten IFRS angewendet. Dies unterstreicht deutlich die Tatsache, dass sich IFRS zum bevorzugten und führenden Standard in ganz Europa – nicht zuletzt aufgrund der verpflichteten IFRS-Bilanzierung durch kapitalmarktorientierte Gesellschaften seit dem 1. Januar 2005<sup>18</sup> - etabliert hat. Nur 10% der Teilnehmer veröffentlichen ihren Konzernabschluss sowohl in US-GAAP als auch in IFRS. 21% wenden aber auch noch einen lokalen Standard innerhalb der Gesellschaft an.

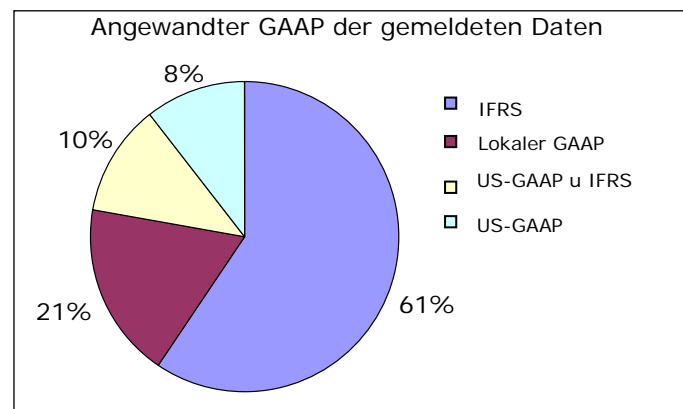


Abb 5: Rechnungslegungsstandard

<sup>17</sup> Vgl zB *PriceWaterhouseCoopers* (2006), S 5; s.a. Internet: IFRS Investor Survey (PWC), (17.9.2007).

<sup>18</sup> Vgl Verordnung EG 1606/2002 betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards für kapitalmarktorientierte Unternehmen, S 1 ff.



### **1.4.5 Weitere Erläuterung zur Ergebnisauswertung der Studie**

Wie bereits erwähnt umfasst der Großteil der „Group Reporting Survey 2006“ den Bereich der Prozesse. Hier werden die wesentlichen Elemente der jährlichen Finanzberichterstattung<sup>19</sup>, welche die gemeinsamen Rechnungslegungszyklen bilden, genau analysiert. Auf diese Weise ist es möglich, einerseits die optimalen Verfahren zu ermitteln aber auch überraschende, widersprüchliche oder unzulängliche Informationen zu erlangen. Die Hauptelemente innerhalb der jeweiligen Prozesssparten umfassen folgende Bereiche: Inhalt des Reportings, Veränderungsmanagement, Terminplanung, Detaillierungsgrad der gemeldeten Daten, Qualitätssicherung, detaillierte Aktivitätsanalyse und Hauptproblem-bereiche.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst nur auf die Ergebnisse der aktuellen Berichterstattung (Actual) eingegangen. In einem späteren Abschnitt werden so dann die Bereiche des Forecast und der Budgetierung näher erläutert.

---

<sup>19</sup> dh Actual Reporting, welche die monatliche, vierteljährliche und jährliche Berichterstattung umfasst, Forecast und Budgetierung.

## 1.5 Auswertung der einzelnen Prozesse

### 1.5.1 Grundsätzliches zur Unternehmenssteuerung durch Corporate Performance Management

In wirtschaftlich angespannten Zeiten und bei zunehmender Knappheit des Budgets, sollte sich niemand Fehlentscheidungen leisten. Es muss daher schnell gehandelt werden um prioritäre Maßnahmen zu setzen, wie beispielsweise die Erschließung neuer Profitmöglichkeiten, strenge Kosteneinsparungen und effektiver Einsatz der wenigen noch verfügbaren Mittel. Unsicherheiten auf verschiedenen Ebenen erschweren die gesamte Budgetplanung und machen diese in weiterer Folge wichtiger als jemals zuvor. Dazu kommen neue Regulierungen wie zB im Finanzberichtswesen und der Bilanzkonsolidierung auf die Unternehmen zu: der Sarbanes-Oxley-Act (SOX) in den USA, die International Financial Reporting Standards (IFRS), für Banken Basel II oder Solvency II für Versicherungsunternehmen in der Europäischen Gemeinschaft. Welches ist unter diesen Bedingungen der nächste strategische Schritt, wenn man Unternehmen fit machen will, um diese Herausforderungen zu meistern? Eine Antwort auf diese Frage lautet Corporate Performance Management (CPM). CPM ist definiert als ein Geschäftsmodell, das einem Unternehmen ermöglicht, Unternehmensziele und Geschäftsprozesse kontinuierlich aufeinander abzustimmen und konsistent zu halten.<sup>20</sup>

Prozesse stellen die Wettbewerbskraft des Unternehmens dar. Gewinnen oder Verlieren im Markt hängt von der Qualität und Flexibilität der Geschäftsprozesse ab. Prozesse sind somit ein wichtiger Fokus des Unternehmensmanagements. Business Process Management (BPM) ist die Antwort, die den Entwicklungs-Lebenszyklus von Geschäftsprozessen beschreibt: von Analyse und Design über Ablauf und Ausführung bis zum Planen, Überwachen und Steuern der Prozesse.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. *Martin*, (2005): S 4.

<sup>21</sup> Vgl. *Martin*, (2005): S 10 f.

## **1.5.2 Aktuelle Berichterstattung**

### **1.5.2.1 Häufigkeit und Detaillierungsgrad des Reportings**

Der Bereich der Prozesse beginnt mit diversen Fragen über die laufende Berichterstattung, welche einen wesentlichen Teil der Konzernrechnungslegung bildet. Nach vielen Jahren derartiger Prozessdurchführung mag man annehmen, den Unternehmen sei es in der Zwischenzeit gelungen, die wirksamsten und leistungsfähigsten Prozesse zu entwickeln. In den folgenden Punkten werde ich erläutern, was diesbezüglich die Ergebnisse der Studie aussagen.

Die benötigten Daten, welche zur Berichterstattung und Konsolidierung am Jahresende erforderlich sind, werden hauptsächlich von den gesetzlichen und behördlichen Anforderungen des europäischen Wirtschaftsraumes vorgeschrieben. Sie wurden aber in den letzten zwei Jahren auch sehr stark durch die detaillierte Einführung des IFRS beeinflusst. Dennoch wird der Inhalt der monatlich zu berichtenden Daten vom Unternehmen selbst bestimmt und der Informationsbedarf für die Entscheidungsfindung angetrieben.

Die Frage nach Ausmaß und Häufigkeit des Reportings zeigt ein deutliches Bestreben nach Qualität und Beschleunigung der Leistungsmessung. Grundsätzlich kann man sagen, je mehr Informationsbedarf für die Entscheidungsfindung eines Unternehmens vorhanden ist, umso häufiger sollten die innerbetrieblichen Daten gemeldet werden. Innerhalb der Studie zeigten sich folgende Trends: Der Großteil der Unternehmen führt eine monatliche oder vierteljährliche Berichterstattung durch. Ein geringer Anteil der Teilnehmer meldet seine Finanzkennzahlen zum Halb- bzw Jahresende.

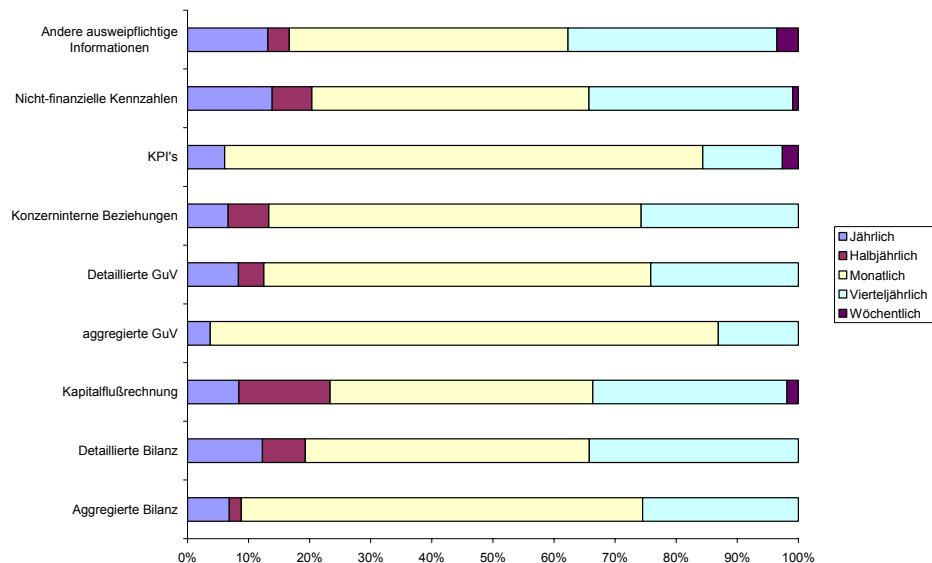


Abb 6: Inhalt und Berichtszeitraum des Reportings

Wie aus obiger Grafik ersichtlich werden fast alle Bilanzinformationen in einem monatlichen Zyklus gemeldet. Key Performance Indicators (KPI's) stellen ein wichtiges Charakteristikum dar, denn 78% der Teilnehmer melden diese monatlich und 13% nur vierteljährlich. Weiters ist zur Erstellung von Bilanz in Europäischen Unternehmen zu sagen, dass abgesehen von dem Trend einer vorherrschenden monatlichen Meldung, eine voll detaillierte Bilanz vorgeschrieben ist. Dennoch berichten monatlich 66% der Befragten aggregierte Bilanzdaten; nur 46% erstellen einen detaillierten Bericht zum Ende des Monats. Unterdessen erstellen 25% der Teilnehmer die eine aggregierte Bilanz erstellen, diese vierteljährlich. So wird behauptet, dass das Geheimnis eines sehr schnellen und hochqualitativen Abschlusses darin liegt, ob einzelnen Gesellschaften ihre Finanzberichterstattung regelmäßig, dh in monatlichem, vierteljährlichem und jährlichem Zyklus, liefern.

Weiters durchlaufen Kapitalflussrechnung (Cash Flow) und konzerninterne Beziehungen eine interessanten Entwicklung: Der Cash Flow<sup>22</sup> ist für viele ein wichtiges Informations-element für die Entscheidungsfindung des Managements und für einen raschen Abschluss. Aber die monatliche Abstimmung der konzerninternen Beziehungen scheint den gesamten CF-Prozess zu vernachlässigen. So melden 43% der Unternehmen ihren CF monatlich und 32% vierteljährlich. Eine Abstimmung der Salden und Transaktionen zwischen den Konzerneinheiten (Intercompany Reconciliation) erfolgt überraschenderweise von einem hohen Anteil der Teilnehmer monatlich (60%) bzw quartalsweise (26%), obwohl dessen Durchführung im Rahmen des Reportings für gewöhnlich eine sehr zeitintensive Angelegenheit ist.

<sup>22</sup> in der Folge kurz: CF.

### 1.5.2.2 Kommunikation von Änderungen in den Reportinganforderungen

Mit der Umstellung auf IFRS spielte in den einzelnen Konzernen auch die Vermittlung und Weiterleitung von Veränderungen iBa den Reportingprozess, Systeme und Bilanzierungsregeln eine wesentliche Rolle. Auf die Frage, wie Unternehmen mit derartigen Veränderungen umgehen und wie diese kommuniziert werden, zeigte sich folgendes Ergebnis: Trotz der Einführung des SOX und der neuartigen Compliance-Anforderungen gaben im Falle von Veränderungen bezüglich Inhalt und Zeitplan des Reportings, aber auch iBa Änderungen des Konsolidierungssystems, weniger als 50% der befragten Unternehmen an, über voll standardisierte Prozesse zu verfügen. Nur 51% haben vollständig standardisierte Prozesse, um Änderungen betreffend den Rechnungslegungsstandard zu vermitteln.

Unten angeführte Grafik zeigt ein überraschendes Ergebnis: denn man hätte sich wohl erwartet, dass die Anzahl derer, die einen hohen Grad an standardisierten Prozessen in den einzelnen Reportingebenen einsetzen, größer ist. Jedoch gaben viele Unternehmen an, in den kommenden Jahren die Betonung auf mehr standardisierte Verfahren für die Kommunikation von Veränderungen zu legen.

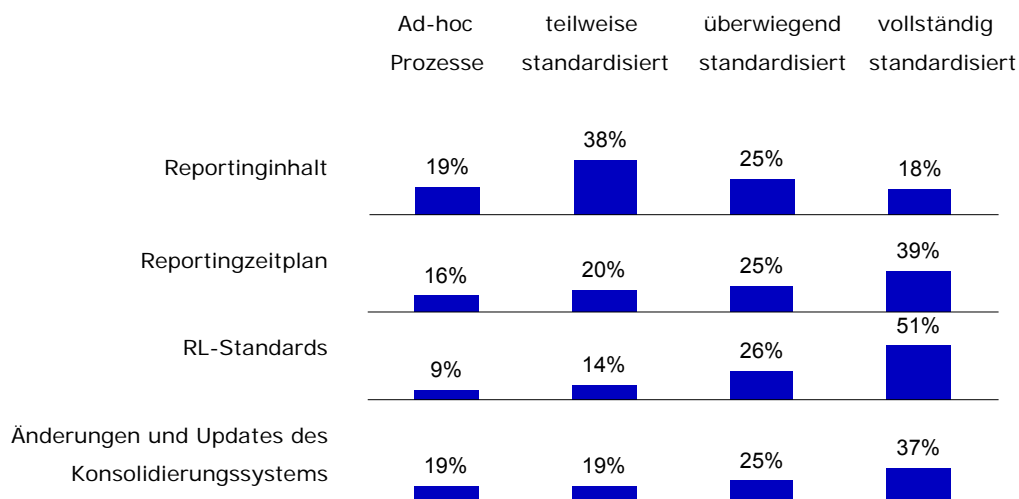


Abb 7: Kommunikation von Veränderungen der Reporting-Anforderungen

Hat nun ein vollständig standardisierter Ansatz tatsächlich einen Einfluss auf die Kommunikation von Änderungen in den Reportinganforderungen? Selbstverständlich wird der Einsatz eines klar verständlichen und standardisierten Prozesses als „good practice“ angesehen. In Bezug auf die Geschwindigkeit des Abschlusses aber ist zu beobachten, dass

Unternehmen mit vollständig oder teilweise standardisierten Prozessen durchschnittlich 42 Tage für den Abschluss benötigen; dem gegenüber unterliegen Unternehmen mit fallweisen (ad-hoc) Prozessen einem Zeitplan von insgesamt 53 Tagen. Dieser markante Unterschied von 20% ist ein Indiz dafür, dass standardisierte Prozesse in der Folge zu einer Verbesserung des Abschlusses führen.

Eine weitere interessante und viel versprechende Entwicklung zeigt, dass zB 80% der teilnehmenden Unternehmen bei signifikanten Veränderungen Schulungen durchführen und 65% der Teilnehmer über ein Intranet für den Finanzbereich, als eine Plattform für kritische Informationen des Reportingprozesses, verfügen. Besonders das Finanz-Intranet stellt ein sehr gebräuchliches Werkzeug dar und es beinhaltet alle wichtigen Informationen für den Abschluss. Neben seiner Funktion als Informationsmedium ist es auch für mehr als 60% ein wesentliches Instrument für die Vermittlung von Veränderungen.

### **1.5.2.3 Dauer und Geschwindigkeit der Abschlusserstellung**

Was die Geschwindigkeit des Abschlusses betrifft, herrscht unter den Konzernen stets ein gesundes Maß an Rivalität. Es besteht das ständige Bestreben, die Abschlusszyklen zu beschleunigen. Der Hauptgrund für diese Beschleunigung ist der Umstand, dass ein schneller Abschluss charakteristisch für eine allgemein gesunde, wirtschaftliche und nachhaltige Finanztätigkeit ist.

Die durchschnittliche Geschwindigkeit mit der Organisationen ihre Ergebnisse in den einzelnen Zyklen berichten, lässt jedoch Ungleichheiten zwischen den einzelnen Ländern feststellen.<sup>23</sup> Unten angeführte tabellarische Aufstellung (Abb 8) für die Abschlussgeschwindigkeit der jährlichen Berichterstattung zeigt, dass ein erheblicher Unterschied zwischen dem schnellsten und dem langsamsten Unternehmen besteht. Unternehmen im oberen Quartil<sup>24</sup> berichten demnach ihre Ergebnisse in weniger als 33 Tagen. Unternehmen im unteren Quartil hingegen benötigen mehr als 55 Tage für deren Berichterstattung. Um den Unterschied noch stärker zu verdeutlichen ist festzuhalten, dass das schnellste teilnehmende Unternehmen nur 13 Tage, das Langsamste hingegen ganze 123 Tage für die Berichterstattung zum Jahresende benötigt (Abb. 8). Zwischen den einzelnen Land untereinander sind die Unterschiede hingegen geringfügiger. Deutschland und Portugal haben die höchsten bzw besten Quartilangaben (<32 Tage bis zur Berichterstat-

---

<sup>23</sup> Vgl *BPMI*, Close Cycle Ranking 2006, S 3 ff.

<sup>24</sup> Oberes Quartil umfasst Unternehmen, die im jeweiligen Land ihre Abschlüsse am Schnellsten erstellen (die Besten 25 % der befragten UNs). Das Untere Quartil umschreibt die Dauer der Abschlusserstellung der langsamsten Unternehmen. Mittleres Quartil fasst alle Unternehmen zusammen, die zwischen den am schnellsten und am langsamsten abschließenden Unternehmen liegen.

tung). Österreich (<39 Tage) und die Schweiz (<44 Tage) benötigen hingegen am längsten.

	Oberes Quartil	Median	Unteres Quartil	Best	Worst
Österreich	<39	40-58	>59	18	75
Deutschland	<32	33-56	>57	25	120
Niederlande	<37	38-56	>56	16	123
Portugal	<32	33-60	>61	18	120
Schweiz	<44	45-56	>57	13	100
Großbritannien	<37	38-48	>49	29	90
Andere Länder	<30	31-38	>39	20	55
<b>Gesamte Studie</b>	<b>&lt;33</b>	<b>34-54</b>	<b>&gt;55</b>	<b>13</b>	<b>123</b>

Abb 8: Jahresabschlussgeschwindigkeiten der einzelnen Länder

Obwohl man sagen kann, dass sich im Allgemeinen die Abschlusstermine in den letzten Jahren etwas verkürzt haben, besteht innerhalb der Grundgesamtheit der Studienteilnehmer noch ein enormer Druck, einen schnelleren Vorgang anzustreben. Immerhin wollen 45% den Abschluss zum Jahresende beschleunigen; 40% sogar auf monatlicher Basis (Abb 9). Im Vergleich zu früheren Studien besteht jedenfalls weniger Zugzwang, da der Fortschritt der letzten Jahre viele Unternehmen zufrieden gestellt hat. Frühere Studien zeigten, dass üblicherweise 60–70% der Teilnehmer bestrebt waren die Abschlusszeiten sowohl zum Jahres- als auch zum Monatsende zu beschleunigen.

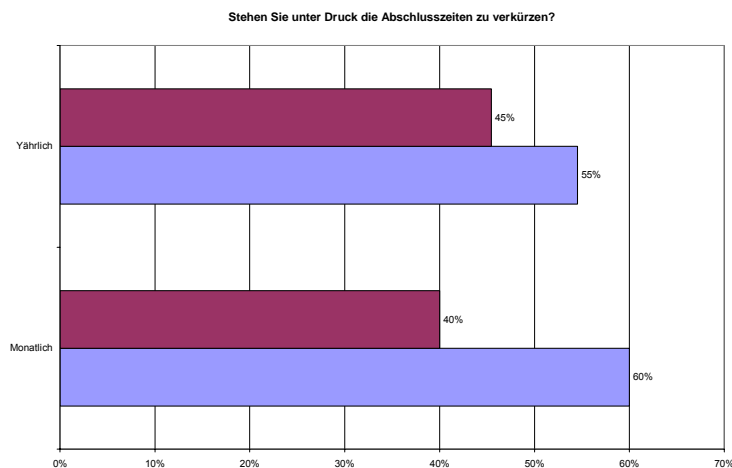


Abb 9: Beschleunigung der Abschlusszeiten

#### 1.5.2.4 Auswirkungen einer monatlichen Bilanzberichterstattung auf die Geschwindigkeit des Abschlusses

Einer der wichtigsten Bezugswerte in einem Konzern ist die Dauer bis zur endgültigen Erstellung der gemeldeten Daten: „wie viele Arbeitstage benötigen Unternehmen um ihren Abschluss fertigzustellen?“ Sind nun Unternehmen, die eine monatliche Berichterstattung machen auch tatsächlich schneller mit ihrem Reporting zum Jahresende?

Aus der Studie geht hervor, dass Unternehmen, die eine monatliche Bilanzaufstellung machen, im Durchschnitt 44 Tage für die Meldung zum Jahresende und 20 Tage für die Meldung zum Quartalsende benötigen. Unternehmen, die ihre Bilanz hingegen nur vierteljährlich erstellen benötigen für den Jahresabschluss durchschnittlich 52 Tage; für die Quartalsmeldung jedoch nur 26 Tage. Für diejenigen Unternehmen, die monatliche Bilanz melden entspricht dies in etwa einem um 20% schnelleren Abschluss zum Vierteljahresende (15% schneller zum Jahresende). Dieses Ergebnis bestätigt somit auch die Annahme, dass Unternehmen, die ihre Daten monatlich melden, tatsächlich einen schnelleren Jahresabschluss anstreben (Abb 10).

	Jahresende	Vierteljahresende	Monatsende
Monatliche Bilanz	44	20	14
Vierteljährliche Bilanz	52	26	12
Jährliche Bilanz	51		

Abb 10: Durchschnittliche Bilanz-Abschlussgeschwindigkeit (in Tagen)

#### 1.5.2.5 Aufgabe von Leistungsindikatoren im Berichterstattungsprozess

Eine wesentliche Methode zur Umsetzung strategischer Ziele in einer Organisation ist die Einführung entsprechender Leistungskennzahlen als Messgröße gegenüber diesen Zielen. Neben traditionellen Leistungsmaßeinheiten (zB Finanzkennzahlen, Absatz nach Produkt, etc.) liegt der Fokus der Unternehmen nach wie vor auf Finanzkennzahlen, wie Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) und Bruttogewinn in % des Umsatzes. Diese sind überraschend auch die einzigen KPI's, welche von mehr als 50% der Teilnehmer an den Konzern gemeldet werden. Andere KPI's, wie Absatz nach Produkt (38%), Marktanteil (30%) oder Kundenkennzahlen (18%) werden vergleichsweise immer noch selten gemeldet.



### 1.5.2.6 Problembereiche bei der Einhaltung der Abschlusszeiten

Wie aus nachstehendem Diagramm ersichtlich (Abb 11), sind die bedeutendsten Problembereiche der Mitarbeiter im Konzernrechnungswesen sehr offensichtlich. Ein Großteil der Gesellschaften (52%) sieht ihr Hauptproblem in der Umsetzung zu später Management-Entscheidungen bzw Korrekturbuchungen durch das (lokale) Management. Die Hälfte (52%) der teilnehmenden Unternehmen gab an, häufig auf technische Hindernisse, zB hinsichtlich webbasierter Reportinganwendungen, zu stoßen. Das Einholen von Erläuterungen der Gesellschaften aufgrund schlechter Datenqualität ist für 41% der Teilnehmer problematisch, ebenso wie das fehlende Verständnis für diverse Prozesse der Gesellschaften (30%). Im Vergleich zu früheren Studien<sup>25</sup> zeigt sich aber auch eine enorme Verbesserung im Bereich der Abstimmung konzerninterner Beziehungen. In diesem Bereich hatten gemäß früherer Daten (s.o.) rund 40% der Unternehmen mit großen Problemen zu kämpfen – aktuell betrifft dies nur noch 10% der Unternehmen.

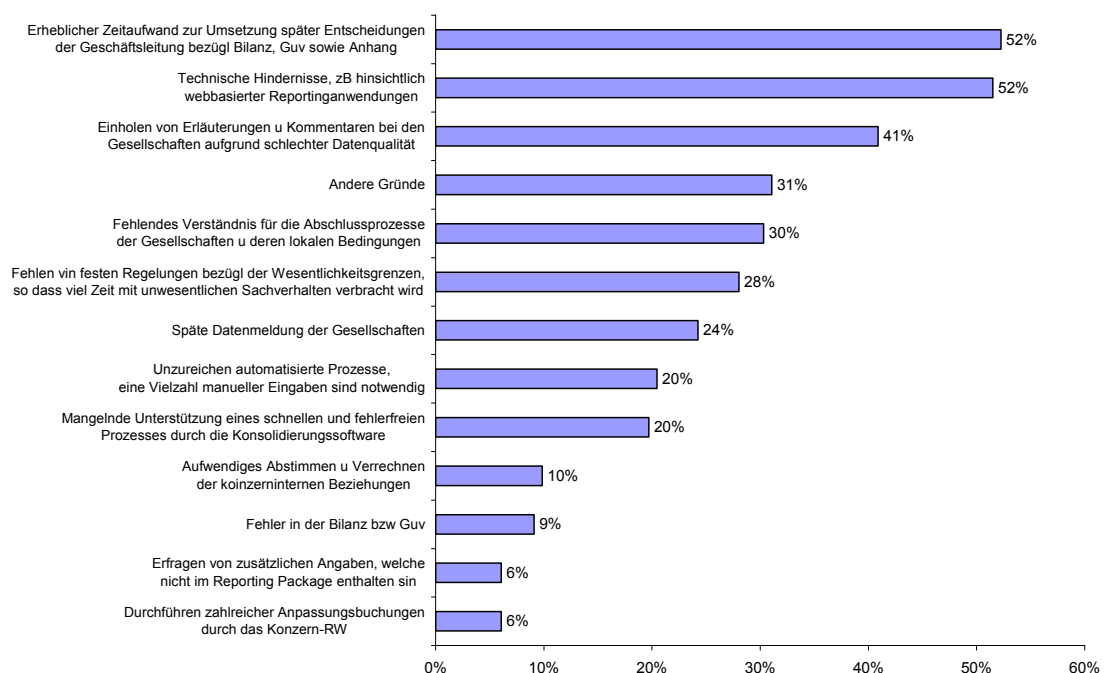


Abb 11: Problembereiche auf Konzernebene

Auf Gesellschaftsebene sehen die Herausforderungen der Mitarbeiter hingegen völlig anders aus (Abb 12). Für 35% der Mitarbeiter stellt die manuelle Eingabe der für den Abschluss relevanten Daten in das Berichtformat des Konzerns ein Problem dar. Dies führt

<sup>25</sup> zB *Ventana Research: Financial Reporting and Consolidation*; oder *KMPG: Fast Close European Benchmark Study*.

dazu, dass 25% der Teilnehmer Probleme mit der Überleitung der Daten vom lokalen Kontenplan auf den Konzernkontenplan haben. Dieses Problem könnte jedoch auch durch automatisierte Mapping-Tools gelöst werden. 32% der Teilnehmer fehlt das Verständnis für die Reportinganforderungen sowie die entsprechende Erfahrung der Mitarbeiter (28%) und im Gegensatz zum Konzern (mit nur 10%), ist für 31% das Eliminieren konzerninterner Beziehungen problematisch. Diese Probleme könnten mittels einschlägiger Schulungen und internen Kommunikationsprozessen behoben werden.

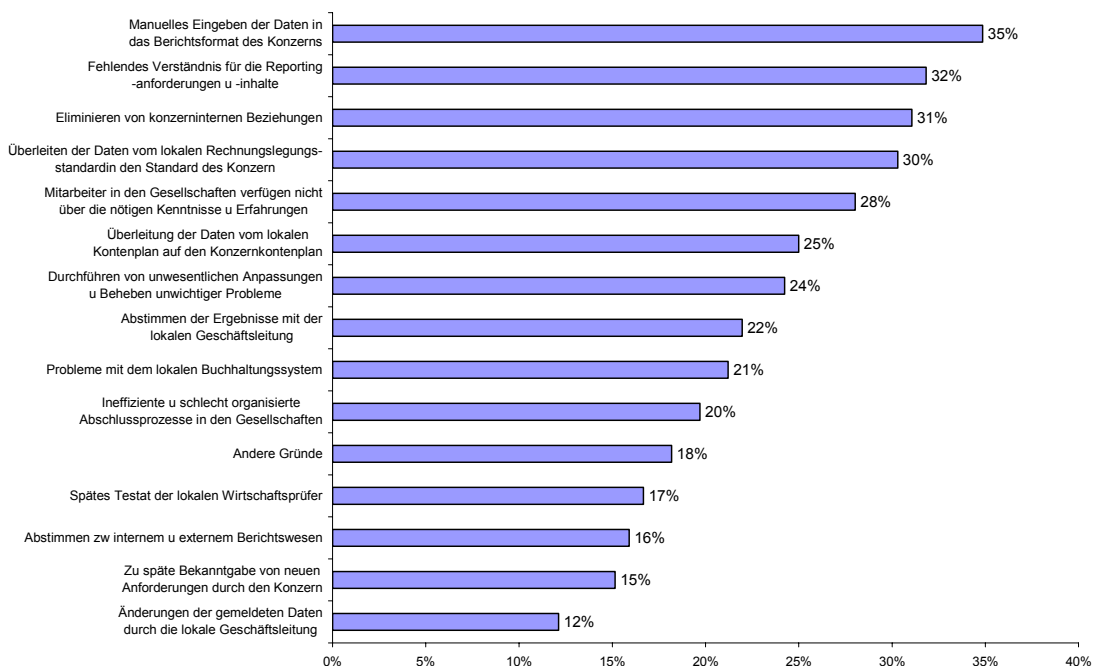


Abb 12: Problembereiche auf Gesellschaftsebene

### 1.5.2.7 Zeitaufwand für diverse Aktivitäten der Berichterstattung

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen einen erheblich großen Zeitaufwand für wichtige Aktivitäten („high value activities“) aufwenden, wie zB mit der Beschaffung von weiteren Erklärungen, mit der Analyse von Daten zur Ermittlung von Trends, mit der Erstellung von Berichten und Analysen und mit der Unterstützung der Gesellschaften um Konzernanforderungen verständlich zu machen. Für all diese Bereiche investieren rund 80% der Gesellschaften angemessen viel bis sehr viel Zeit (Abb 13).

Dem gegenüber wenden aber viele Unternehmen noch zu viel Zeit für Aktivitäten von geringerem Wert auf („low value activities“). Darunter fallen Aktivitäten wie etwa: das Klären der Differenzen aus konzerninternen Beziehungen (70%), das Korrigieren von Fehlern in den Abschlüssen der Gesellschaften (72%), der Abgleichen von Daten (71%),

die Nachforderung von Informationen aufgrund verspäteter Datenlieferung (65%) und die Anpassung und Pflegen des Konsolidierungssystems (82%). In all diesen Bereichen steckt jedoch noch hohes Verbesserungspotential.

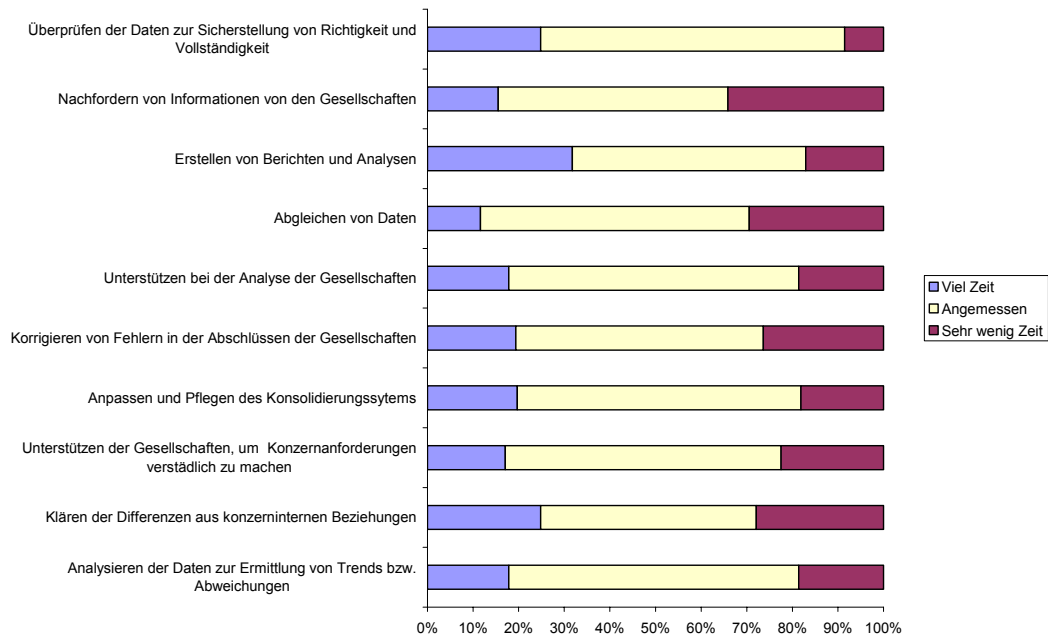


Abb 13: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter mit diversen Tätigkeiten

### 1.5.2.8 Abstimmung von konzerninternen Konten und Aufbau des Konzernkontenplans

Einer der Hauptproblembereiche für Unternehmen, die einen schnellen Abschluss anstreben, ist das aufwendige und zeitintensive „Abstimmen und Verrechnen von konzerninternen Beziehungen“. Mehr als 60% gaben an, die konzerninternen Daten monatlich sehr genau zu überarbeiten um eine derartige Abstimmung zu erreichen. Im Durchschnitt benötigen die Gesellschaften 4 Arbeitstage um konzerninterne Bestände zum Monatsende abzustimmen; zum Jahresende sind es 6 Arbeitstage (Abb 14). Diesbezüglich besteht jedoch innerhalb der Gesellschaften ein starkes Bestreben diesen Vorgang in den nächsten Jahren auf monatlich 3 Tage und jährlich 4 Tage weiterhin zu verkürzen.

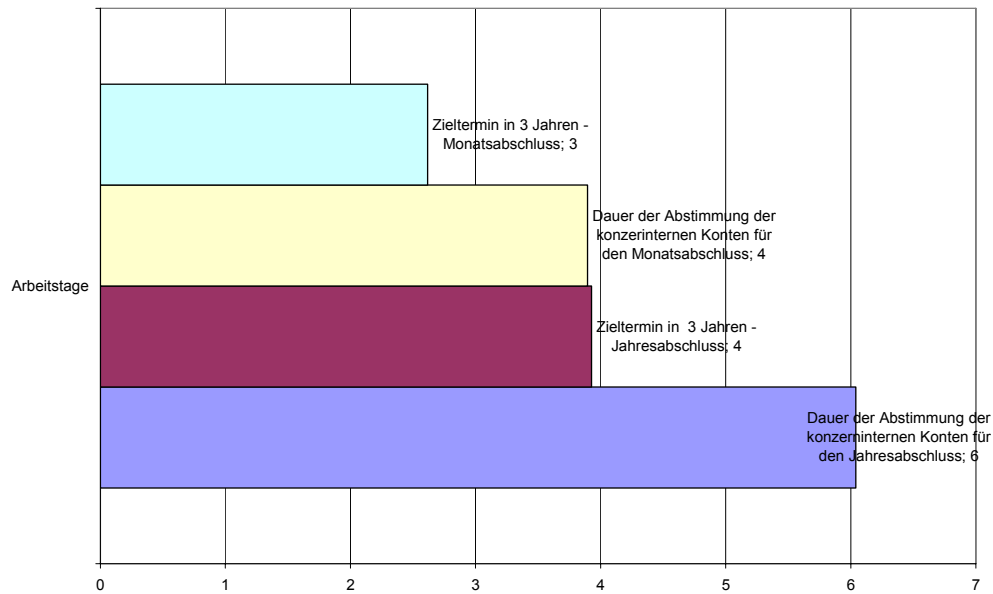


Abb 14: Abstimmung von konzerninternen Beziehungen

Ein weiterer Bereich des Actual, welcher in der Umfrage behandelt wird, betrifft den Detaillierungsgrad der gemeldeten Daten. Daher ist es wichtig zu hinterfragen, wie der Konzernkontenplan in den Hauptbüchern der Studien-Teilnehmer aufgebaut ist. Darüber hinaus kann ein effizienter Aufbau des Konzernkontenplans auch zur Beschleunigung des gesamten Abschlusses beitragen. 30% nutzen für den gesamten Konzern einen einheitlichen Konzernkontenplan<sup>26</sup> und stellen den einzelnen Gesellschaften ein Template für den lokalen Kontenplan zur Verfügung. 63% verwenden ebenso einen einheitlichen Konzernkontenplan, wobei die einzelnen Gesellschaften für ihr Hauptbuch über einen eigenen, individuellen Kontenplan verfügen. Lediglich 7% der Unternehmen liefern die Daten entsprechend dem lokalen Kontenplan und arbeiten diesen dann in den Konzernkontenplan des Konzern-RW ein („Kontenmapping“). Letztere Vorgangsweise ist den Studienergebnissen zufolge eher auf kleinere deutsche Banken beschränkt (Abb 15).

<sup>26</sup> Standard Chart of Account (SCOA).

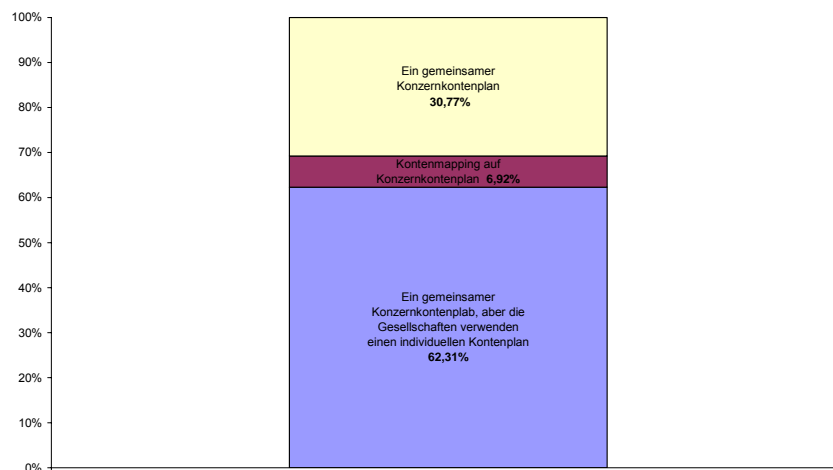


Abb 15: Aufbau des Konzernkontenplans

### 1.5.2.9 Rechnungslegungsstandard der aktuellen Berichterstattung

Wie bereits erwähnt, ist der International Financial Reporting Standard mittlerweile zum primären Rechnungslegungsstandard vieler Unternehmen avanciert. Da dessen Anwendung seit 1. Januar 2005 eine europaweite Richtlinie darstellt, haben börsennotierte Unternehmen diesen Standard mittlerweile großteils übernommen. In der Umfrage gaben 71% an, deren Ergebnisse nach IFRS zu melden. 18% der Unternehmen melden ihre Abschlusszahlen nach den Richtlinien des US GAAP und 21% bevorzugen einen lokalen Rechnungslegungsstandard. Der Übergang auf IFRS stellte in den letzten Jahren einen deutlichen Brennpunkt für die Finanzfunktion der Konzerne dar. Wie in einigen anderen Bereichen der Studie erkennbar, war dieser Wechsel darüber hinaus auch der Auslöser für viele Veränderungen im Konzernrechnungswesen.

### 1.5.2.10 Bedeutung und Aufwand der jährlichen Berichterstellung

Eine der Hauptaktivitäten im Konzernrechnungswesen ist die Erstellung des zu veröffentlichen Jahresabschlussberichtes. Dabei ist es von großem Interesse wie hoch der Aufwand für die Erstellung bestimmter Teile des JA und wie wichtig diese Information für externe Adressaten (wie zB Investoren, Analysten) ist. Die Ergebnisauswertung zeigt, dass der Großteil der Mitarbeiter in Unternehmen zu viel Zeit mit Aktivitäten verbringt, die für den Leser des Abschlussberichtes von geringer Bedeutung sind. Unternehmen verschwenden viel an kostbarer Zeit und Arbeitsaufwand für Themengebiete wie zB der Erstellung eines ausführlichen Anhangs oder der Überleitung der lokalen Abschlüsse auf IFRS bzw US GAAP, andere Aktivitäten, wie zB die Einholung von fehlenden Informationen der Töchter und Niederlassungen, Analysen der Ergebnisse auf Gesellschafterebene oder Diskussionen von Konzernergebnissen aus der Sichtweise des CFO's sind jedoch viel

wichtiger (Abb 16). Dementsprechend sollte diesen auch ein höheres Maß an Zeit und Konzentration gewidmet sein.

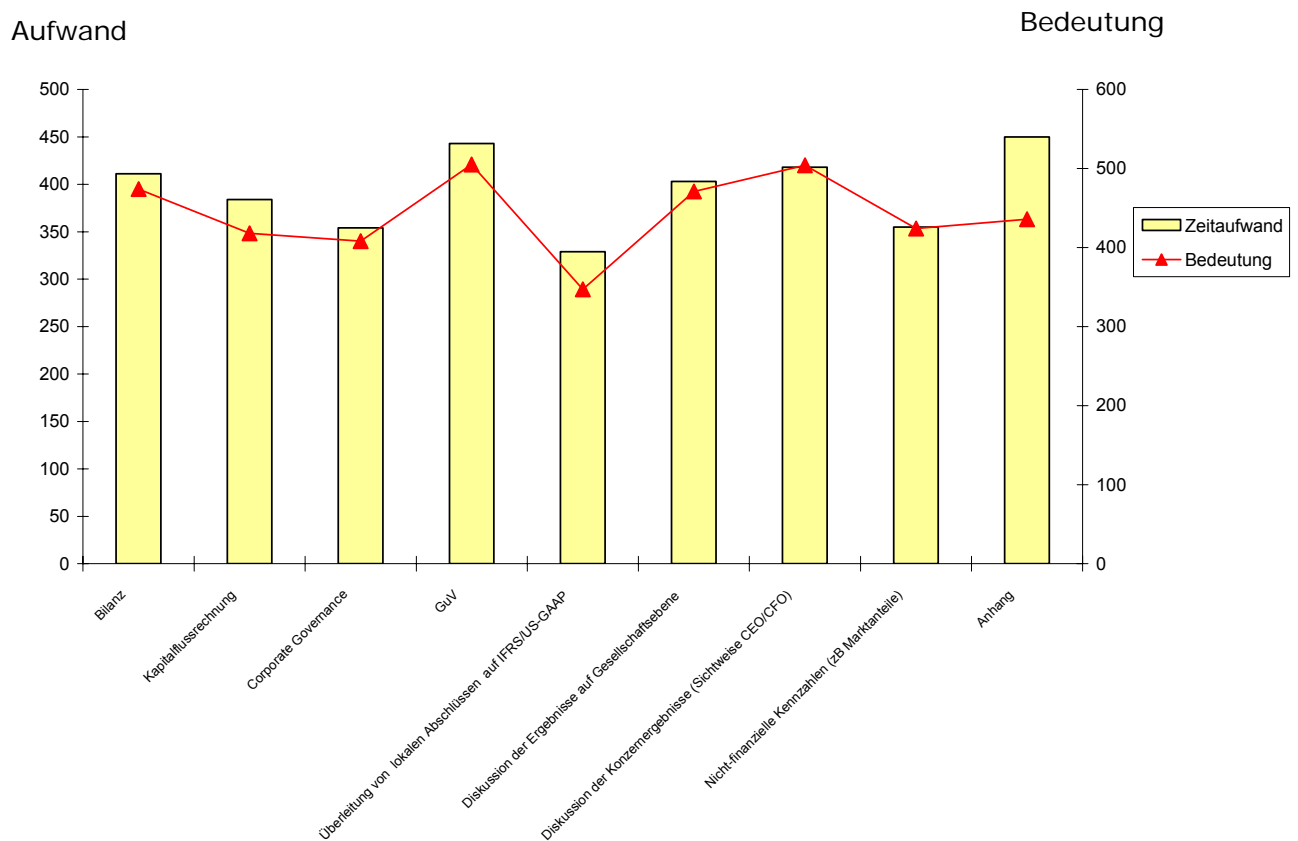


Abb 16: Bedeutung und Aufwand der Berichterstattung

### 1.5.2.11 Überprüfung und Qualitätssicherung der Berichterstattung

Oft stellt sich die Frage, was von größerer Bedeutung ist: die Qualität oder die Geschwindigkeit des Jahresabschlusses? Diese Frage ist schwer zu beantworten, denn sowohl Geschwindigkeit als auch Qualität sollten ständig miteinander zusammenwirken und im Einklang zueinander stehen. So lässt sich zB eine verbesserte Qualität vorrangig feststellen, wenn der gesamte Abschluss verkürzt wird.

Nach der Frage, wie die gemeldeten Daten im Konzernrechnungswesen überprüft werden, antworteten 89%, dass das Konzernrechnungswesen eine systembasierte Auswertung durchführt, nachdem sie die Daten von den Gesellschaften erhalten hat. Überraschend verfügen aber nur 48% der Gesellschaften selbst über systembasierte Validierungssysteme (Abb 17).

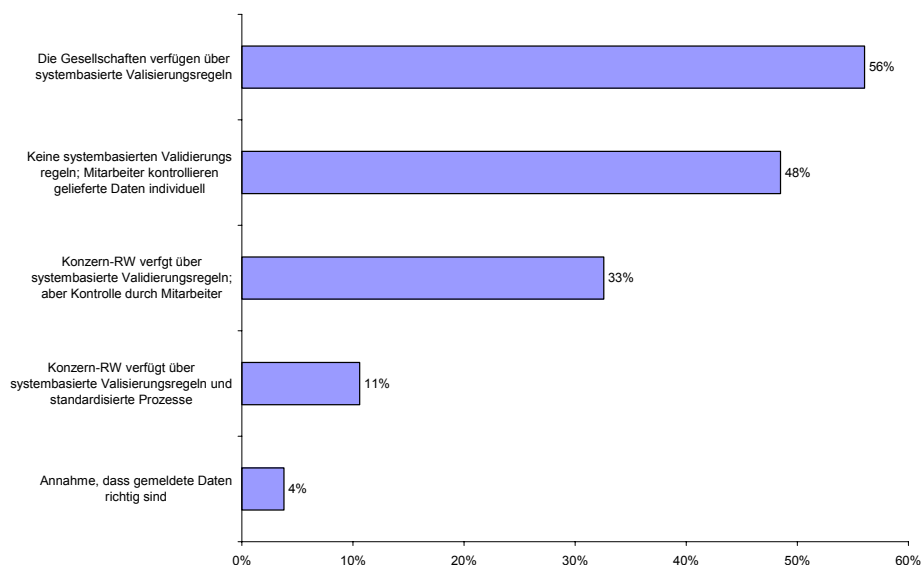


Abb 17: Qualitätssicherung der gemeldeten Daten

Mit welchem Mechanismus wird nun die Qualität und die Termintreue des Reportings gemessen? Etwa 20% geben an, ein standardisiertes und transparentes Bewertungsverfahren für die Meldung an den Konzern zu nutzen und geben basierend auf dem Ergebnis regelmäßig Feedback an die Gesellschaften. Einige nutzen für die Übermittlung zum Beispiel einen formalisierten „Scorecard-Ansatz“. 61% geben bei mangelhafter Leistung der Gesellschaft nur ein individuelles Feedback. Erstaunlich viele (18%) wenden überhaupt kein formalisiertes Bewertungsverfahren an (Abb 18).

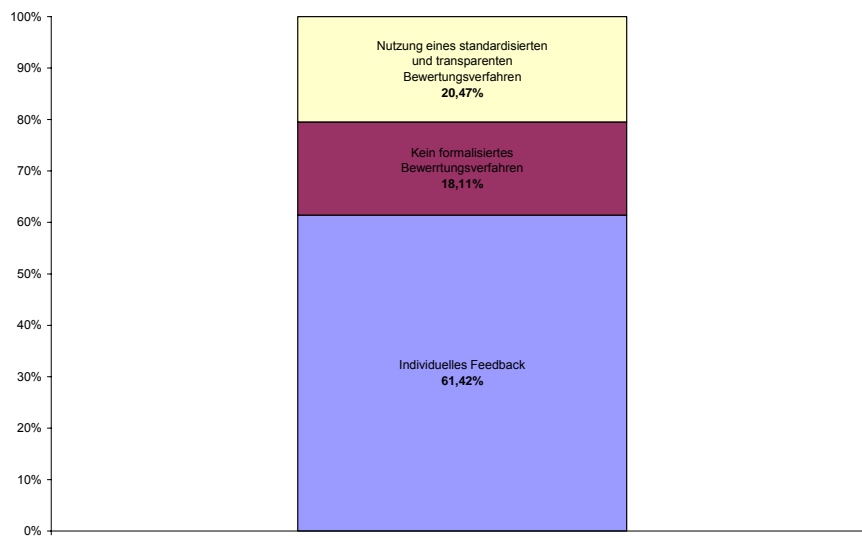


Abb 18: Standardisierungsgrad von Qualität und Termintreue

In den nachfolgenden Abschnitten wird ein Einblick in die einzelnen Ergebnisse der teilnehmenden Unternehmen bezüglich der zukünftigen Prozesse des Forecasts und des Budgets gewähren.



## 1.5.3 Forecast

### 1.5.3.1 Grundsätzliches zum Forecast

Der hohe Stellenwert des Forecast in der betrieblichen Praxis liegt darin begründet, dass sowohl Management als auch andere Anspruchsgruppen, wie beispielsweise der Kapitalmarkt, regelmäßig aktuelle Informationen über die finanzielle Performance und das Erreichen der Planziele benötigen. Der Forecast-Prozess ist somit ein wichtiges Entscheidungsgebiet, welches ein Unternehmen steuert, vorantreibt und zukunftsgerichtete Analysen in Prognosen zulässt.

### 1.5.3.2 Häufigkeit und Detaillierungsgrad der gemeldeten Forecast-Daten

Die erste Frage des Fragebogens im Bereich des Forecasts behandelt den Inhalt der Datenlieferung und deren Häufigkeit im Vergleich zum Actual Reporting. Diesbezüglich ist festzuhalten, dass fast alle teilnehmenden Gesellschaften (96%) ein hohes Interesse an der Meldung einer Gewinn- und Verlustrechnung in ihrem Forecast zeigen; knapp 60% verlangen einerseits Informationen über die Bilanz aber auch über KPI's und 39% fordern Informationen über Kapitalflussrechnung. Nur 32% der Unternehmen melden regelmäßig nicht finanzielle Kennzahlen, wie zB Marktanteile, Auslastung etc (Abb 19).

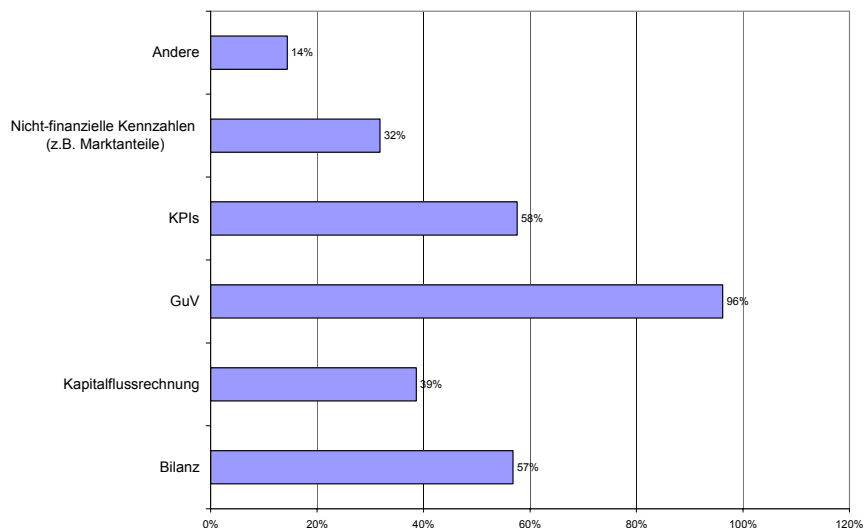


Abb 19: Inhalt des Forecast

Im Vergleich zu den Ist-Daten, ist es erstaunlich, dass unerwartet viele Gesellschaften einen detaillierten Forecast erstellen, was dem bisher gängigen Leitbild eines aggregierten Forecast widerspricht. Knapp 60% melden die Forecast-Daten im selben Detaillierungsgrad wie die Ist-Daten (Actual Reporting) bzw leicht aggregiert. Etwa 40% der Gesellschaften melden die Forecast-Daten auf unterschiedlich aggregiertem Niveau. Dies zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen ihren Forecast in einem hohen Detaillierungsgrad darstellen (Abb 20).

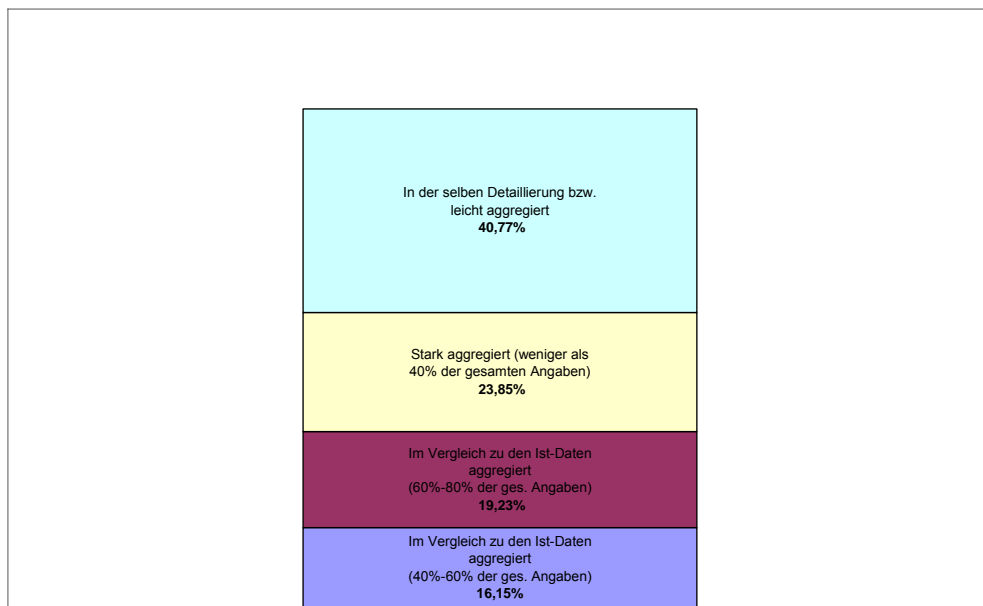


Abb 20: Detaillierungsgrad der gemeldeten Forecast-Daten im Vergleich zum Detaillierungsgrad im Reporting der Ist-Daten

Neben der Detaillierung der gemeldeten Forecast-Daten, ist nun aber noch von Interesse, wie oft und auf welche Weise diese Daten übermittelt werden. Werden Forecast-Daten tatsächlich auch regelmäßig gemeldet? Und wie zukunftsorientiert sind diese?

Diesbezüglich ist festzuhalten, dass nur 20% der Teilnehmer einen monatlichen Forecast durchführen, während 32% eine vierteljährliche und 26% eine halbjährliche Datenerhebung iBa den Forecast bevorzugen. 11% melden auf jährlicher Basis und 12% melden ihre Forecast-Daten für eine vollkommen andere Zeitspanne, zB für nur drei Quartale pro Jahr.

### 1.5.3.3 Dauer bis zur Erstellung des Forecast

Wie sieht es nun mit der Art der Datenmeldung bezüglich Forecast aus? Besteht eine steigende Nachfrage nach einem rollierenden Forecast, welche Ausblicke auf zukünftige Ergebnisse jenseits des laufenden Finanzjahres erlauben? Wie aus nachstehender Grafik (Abb 21) ersichtlich gaben 75% der Teilnehmer an, ihre Ergebnisse primär bis zum Jahresende zu präsentieren. Nur 14% melden vollständige und ordnungsgemäße Forecast-Daten, die weit über das Jahresende hinausgehen („other“) und 11% wenden Prozesse an, die auf einige Monate im voraus festgelegt sind (zB für 6 Monate im voraus). Das Konzept des rollierenden Forecasts scheint in Europäischen Unternehmen allgemein wenige Anwendung zu finden.

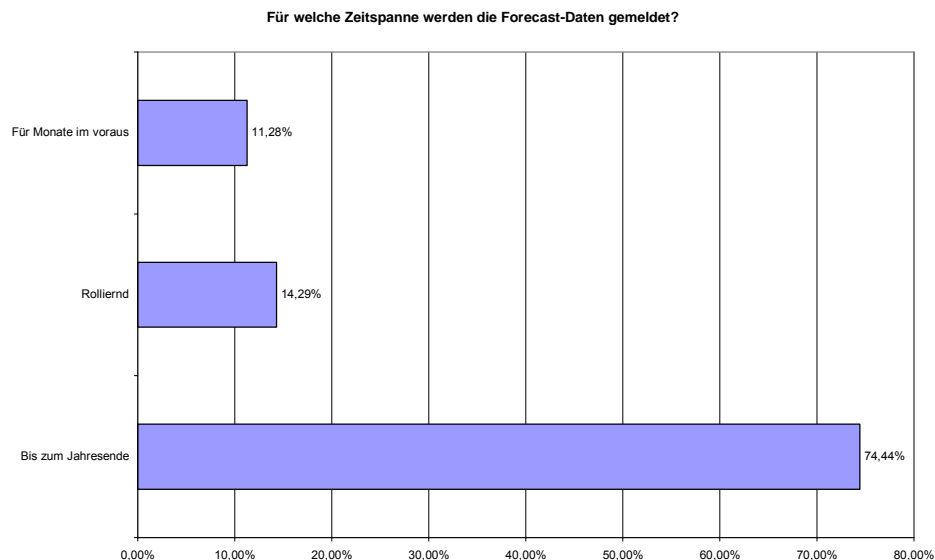


Abb 21: Zeitspanne bis zur Meldung der Forecast-Daten

### 1.5.3.4 Problembereiche und Qualitätskontrolle bei der Forecast-Erstellung

Betrachtet man die einzelnen Problembereiche, so lassen sich im Forecast vergleichsweise mehr Diskrepanzen feststellen, als bei den einzelnen Daten der aktuellen Berichterstattung. Die grundlegenden Probleme des Konzernrechnungswesens ereignen sich durch verspätete Datenmeldung (52%) und Fehlermeldungen der Gesellschaften (38%). Weitere häufig auftretende Probleme sind einerseits Erklärungen der Unterschiede zwischen früher gemeldeten und aktuellen Forecast-Daten (36%) aber auch das fehlende Verständnis bezüglich Änderungen in den Forecast-Daten der Gesellschaften (23%). Überraschenderweise sehen die Unternehmen dies nicht in der Systemunterstützungen für den Forecast-Prozess begründet, denn nur 16% der Teilnehmer gaben an, Probleme mit unzureichend automatisierten und fehlerfreien Prozessen zu haben (Abb 22).

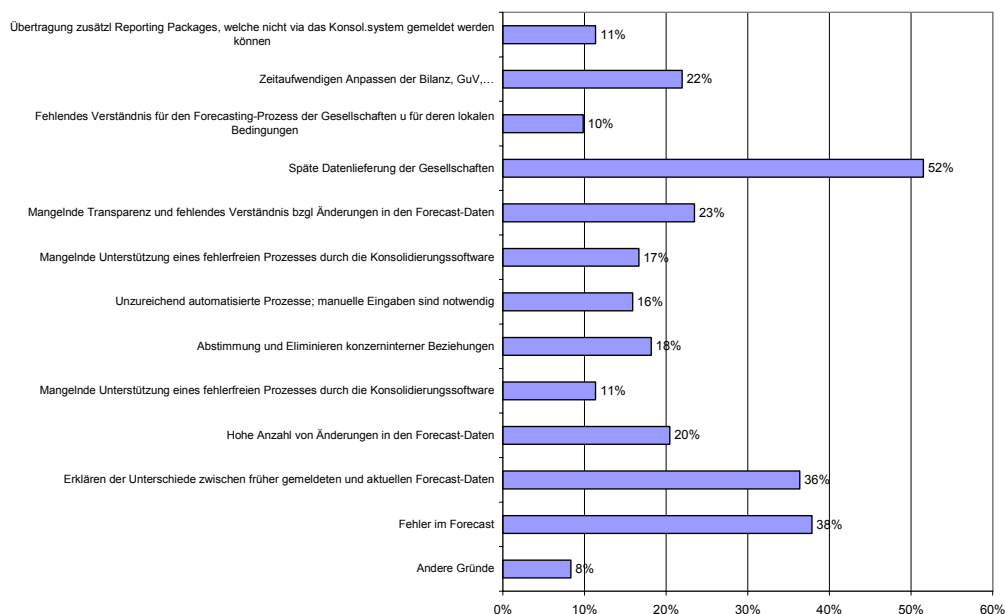


Abb 22: Problembereiche der Konzernmitarbeiter bei der Termineinhaltung zur Bereitstellung der Forecast-Daten

Auf Gesellschaftsebene lassen sich hingegen meist prozessbezogene Unterschiede und Probleme feststellen, wie zB die Koordination der Forecast-Informationen beim lokalen Management und der Zeitaufwand für gesetzte Anforderungen im Bezug auf die endgültigen Forecast-Daten. Im Gegensatz zum Konzernrechnungswesen, sehen mehr als 30% einen Mangel an standardisierten Forecast-Tools bei den Gesellschaften. Auch Korrekturen von Fehlern und verspätete Datenmeldungen könnten oftmals vermieden werden, würden die Konzerngesellschaften ihre Anforderungen konkreter kommunizieren.

Wie sieht nun aber die Qualitätskontrolle durch die einzelnen Unternehmen im Bereich des Forecasts aus? Mehr als 55% der Gesellschaften gaben an, dass ihr Konzernrechnungswesen über systembasierte Validierungsregeln für die gelieferten Daten verfügt und etwa 30 % der Gesellschaften bearbeiten die Daten selbst mittels derartiger Bewertungssysteme, bevor die Daten gemeldet werden. Bei 35% der Teilnehmer existiert hingegen gar keine systembasierte Validierung; diese verlassen sich auf den Revisions-Prozess um Fehler genauer zu bestimmen (Abb 23). Im Großen und Ganzen lassen sich durch die Ergebnisse der systembasierten Validierung – besonders bezüglich der Forecast-Daten – ein typisches Verhaltensmuster beobachten.

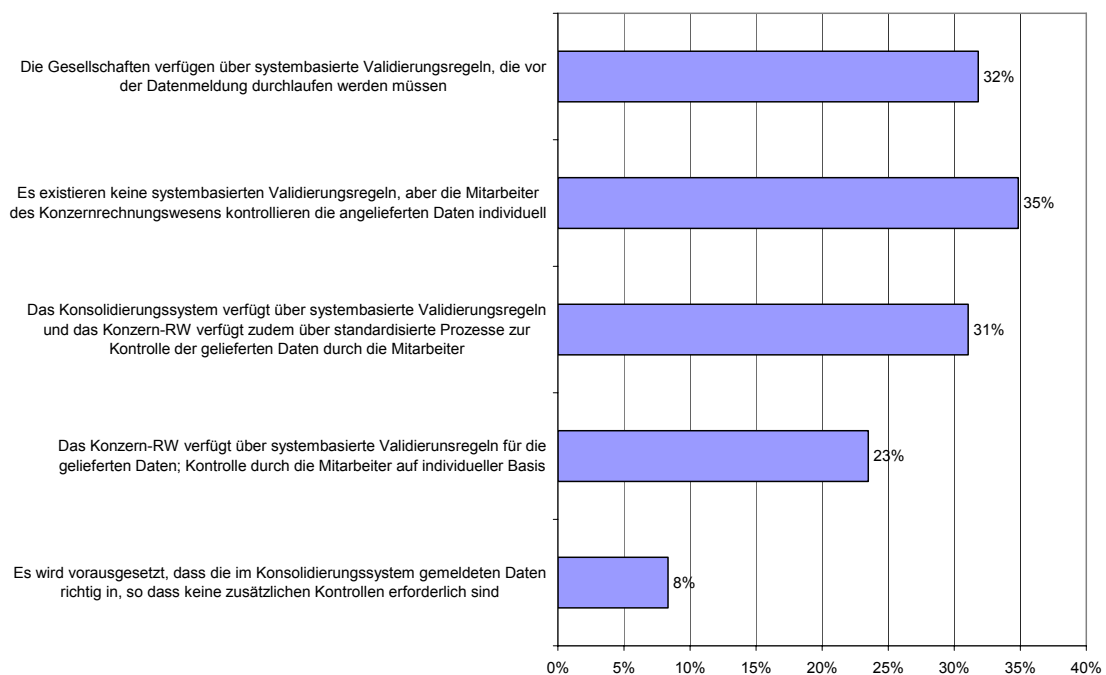


Abb 23: Validierung der Forecast-Daten im Konzern und in den einzelnen Gesellschaften

### 1.5.3.5 Zeitaufwand für diverse Aktivitäten des Forecast

Wie bereits in der aktuellen Berichterstattung der Unternehmen ist auch im Bereich des Forecast wiederum festzustellen, dass die Mitarbeiter des Konzernrechnungswesens zu viel Zeit in low value adding activities investieren und ihnen somit zu weniger Zeit für die tatsächlich wichtigen Angelegenheiten (high value adding activities) verbleibt. Dieses grundlegende Problem ist heutzutage aber leider in vielen Unternehmen zu erkennen.

Es ist somit aus nachstehender Abbildung (Abb 24) zu beobachten, dass mehr als 60% der Unternehmen ihre Zeit für Nachfordern fehlender Informationen und Fehlerkorrekturen „verschwenden“. Andererseits ist es wiederum erfreulich, dass ein wesentliches Zeitmaß für Datenanalysen und das Klären signifikanter Abweichungen aufgewendet wird. Dies betrifft auch die Unterstützung der Gesellschaften bezüglich der Forecast-Prozesse, wobei aber 40% der Gesellschaften noch immer zu wenig Zeit dafür investieren.

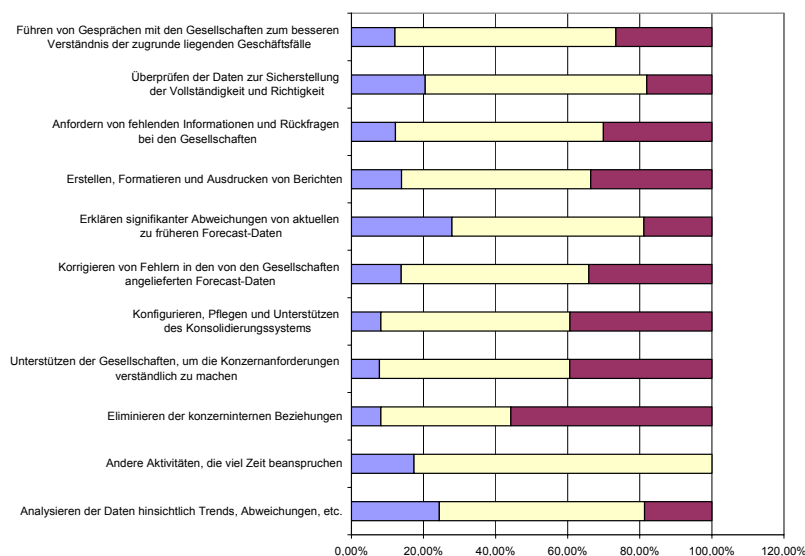


Abb 24: Zeitaufwand für Aktivitäten der Konzernmitarbeiter während des Forecast-Prozesses

## 1.5.4 Budget-Berichterstattung

### 1.5.4.1 Inhalt und Häufigkeit des Budgets

Der letzte Prozessbereich der Berichterstattung umfasst die jährliche Budget-Erstellung. Das Budget gilt auch als das primäre Managementsystem zur Festlegung, Ressourcenallokation und Schaffung von Leistungsanreizen.<sup>27</sup>

Wenig überraschend melden fast alle Unternehmen die auch ein Budget erstellen, eine Gewinn- und Verlustrechnung (92%). 80% veröffentlichen Bilanzinformationen. Kapitalflussrechnung und KPI's werden mit einem Anteil von mehr als 70% im Budget gemeldet. Knapp die Hälfte der Teilnehmer (47%) budgetieren auch Nicht-Finanzkennzahlen wie zB Marktanteile (Abb 25).

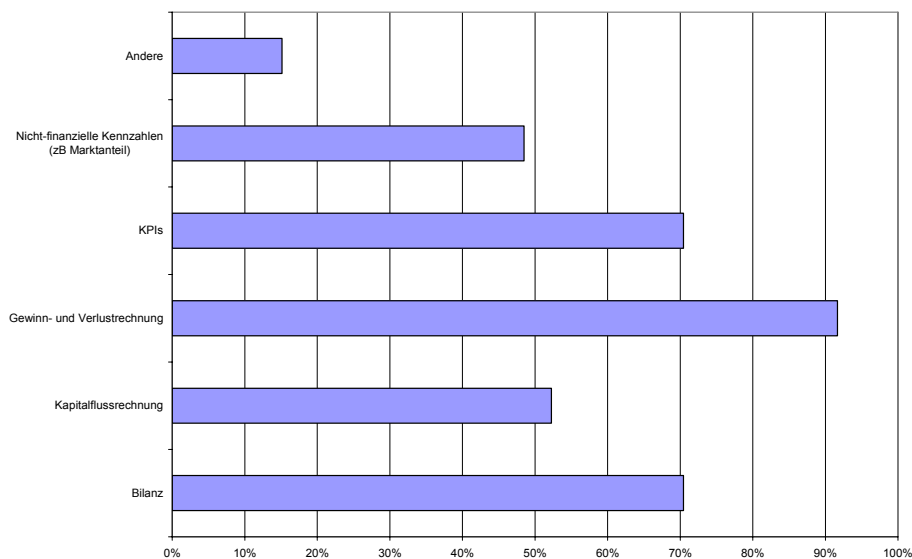


Abb 25: Dateninhalt des Budgets

<sup>27</sup> Theuermann/Schey, (2006): S 1.

#### **1.5.4.2 Dauer bis zur Erstellung des Budgets**

Der gesamte Budget-Erstellungsprozess ist für viele Unternehmen ein sehr aufwendiger, umfangreicher und kostenintensiver Prozess. Der „Schnellste“ unter allen Teilnehmern benötigt 3 Monate von der Aufstellung des Budgets bis hin zur endgültigen Veröffentlichung der Konzernergebnisse. Im Durchschnitt betrug der Zyklus aber 6 Monate. Darüber hinaus sind keine signifikanten branchen- oder länderspezifischen Unterschiede zu verzeichnen. Im Bezug auf den langen durchschnittlichen Planungszyklus, mag man denken, dass eine erhöhte Dringlichkeit zur Verkürzung der Abschlusszeiten besteht. Allen Annahmen zum Trotz fühlen sich aber nur 30% der Unternehmen einem diesbezüglichen Druck ausgesetzt.

#### **1.5.4.3 Detaillierungsgrad und Standardisierung der Budget-Daten**

Betrachtet man den Detaillierungsgrad, mit welchem die einzelnen Daten im Budget sowohl auf Konzern- als auch auf Gesellschaftsebene erstellt werden, ist zu beobachten, dass der überwiegende Teil der Studien-Teilnehmer diese Daten in demselben Zyklus wie die Daten der aktuellen Berichterstattung melden.

Wie zu erwarten ist, erstellen die meisten Gesellschaften ihre GuV-Daten, wie zB Umsatz- und Kosteninformationen sehr detailliert. Nicht-finanzielle Kennzahlen (wie zB Marktanteile, Wachstumszahlen,...) und Kapitalflussrechnung werden im konsolidierten Budget des Konzern hingegen sehr aggregiert, dh in einem geringen Detaillierungsgrad, gemeldet. Betrachtet man die Budget-Bilanzdaten, ist überraschenderweise festzustellen, dass diese weder auf Konzernebene noch auf Ebene der einzelnen Gesellschaften mit einem hohen Grad an Detaillierung erstellt werden (Abb 26).

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass eine sehr detaillierte jährliche Budgeterstellung nach wie vor ein wesentliches Finanz- und Managementinstrument in einem Unternehmen darstellt. Es bestehen somit auch keine bedeutenden Anzeichen, dass Unternehmen sich eher hin zu einer schnelleren und höher aggregierten Budgetlieferung – unterstützt durch regelmäßiger ähnlich aggregierte Forecasts – wenden könnten. Im Großen und Ganzen kann man sagen, dass das Budget für den Großteil der Unternehmen ein wesentlicher Prozess ist und als „Herzstück“ einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung gilt.



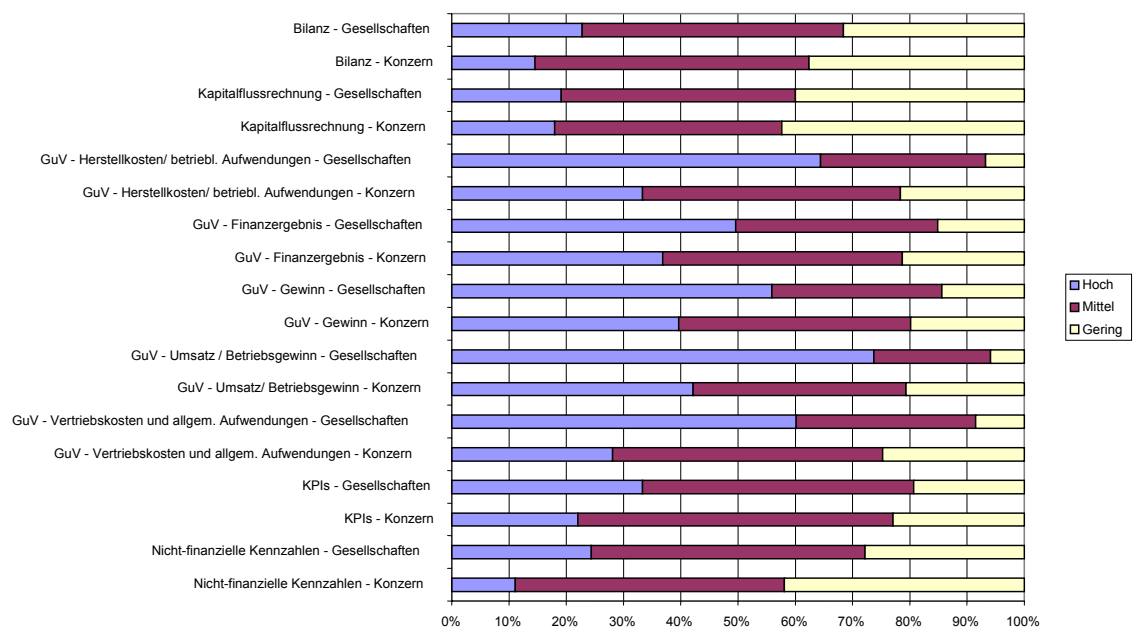


Abb 26: Detaillierungsgrad der Budgeterstellung – Local vs. Group Level

Ein weiterer wichtiger Bereich des Budgets, umfasst die Art der Datenfestlegung durch den Konzern. Wie legen Konzerne die Ziele fest, auf dessen Basis die einzelnen Gesellschaften ihre Budgets erstellen müssen? Knapp 42% der teilnehmenden Unternehmen verwendet standardisierte Abläufe um sicherzustellen, dass die Unternehmensstrategie in die Budgetvorgaben einfließt. Dies führt zur Annahme, dass hier scheinbar viele Unternehmen einen Ad-hoc-Ansatz bevorzugen. 25% der Konzerne geben lediglich einige Ziele vor, da sie der Auffassung sind, es sei die Aufgabe der einzelnen Gesellschaften das Budget zu erstellen. 8% hingegen geben eine zentrale Zielfestlegung und allgemeine Rahmenbedingungen vor.

#### 1.5.4.4 Problembereiche bei der Erstellung des Budget

Für 50% der Konzern-Unternehmen stellt die späte Lieferung von Informationen durch die Gesellschaften ein Problem bei der Einhaltung der zeitgerechten Budget-Erstellung dar. Etwa ein Viertel (20%-28%) gaben an die Hauptprobleme in fehlerhaftem Budget (Bilanz, GuV), spät angeforderten bzw manuellen Anpassungen und mangelnden Erklärungen zum Budget zu sehen. Dies führt zur Annahme, dass für viele der teilnehmenden Unternehmen der Budgetierungsprozess nicht besonders problematisch ist.

Weniger als 20% der Gesellschaften befinden folgende Bereiche als problematisch (Abb 27): Manuelle Eingabe des Budgets in das Berichtsformat des Konzerns, spätes Zustimmung zum endgültigen Budget, fehlende Kenntnisse und Erfahrungen, Koordination der Angaben aus verschiedenen Abteilungen, Mangel an standardisierten Budgetierungssystemen und fehlendes Verständnis für Reportinganforderungen.

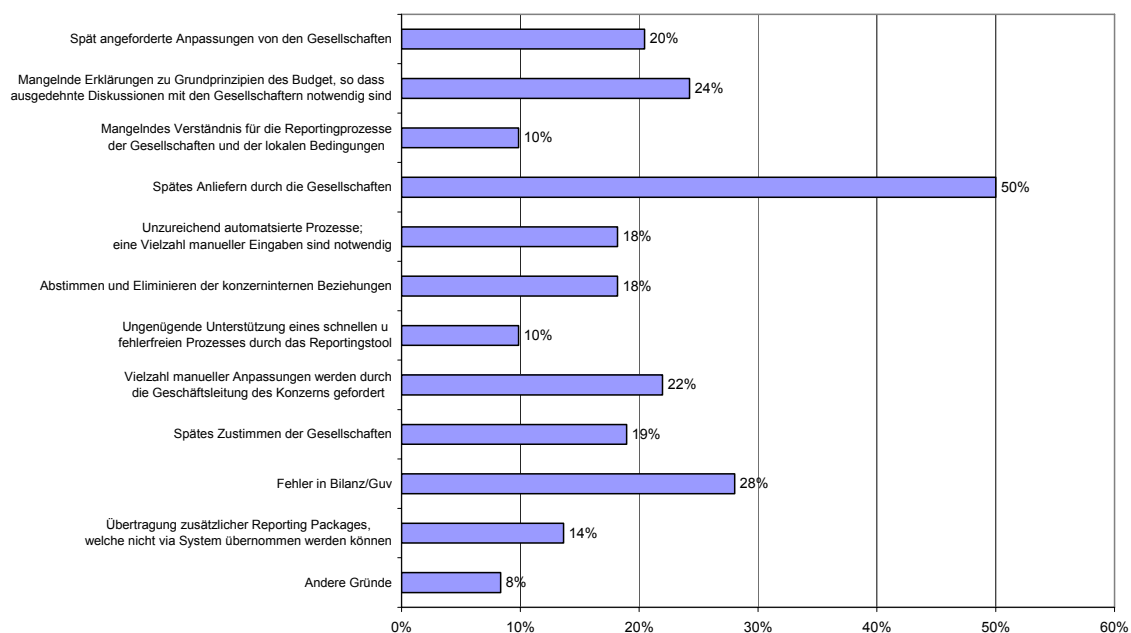


Abb 27: Problembereiche der Konzernmitarbeiter bei der Termineinhaltung des Budget-Reportings

### 1.5.4.5 Zeitaufwand für diverse Aktivitäten des Budgets

Wie schon bei den Ist-Daten und im Forecast, verbringen die Konzerngesellschaften auch in der Budgetplanung erheblich viel Zeit mit Aktivitäten, die von eher geringer Bedeutung für den Abschluss sind. So verbrauchen 70%-80% der Gesellschaften zu viel Zeit mit Einholung fehlender Informationen und Korrigieren von Fehlern der Gesellschaften. Im Idealfall sollten diese Aktivitäten jedoch keine allzu großen Probleme bereiten. Eine positive Erkenntnis der Auswertung der Fragebögen zeigt, dass die Gesellschaften viel Zeit für Unterstützung und die Analyse von Daten aufwenden (Abb 28).

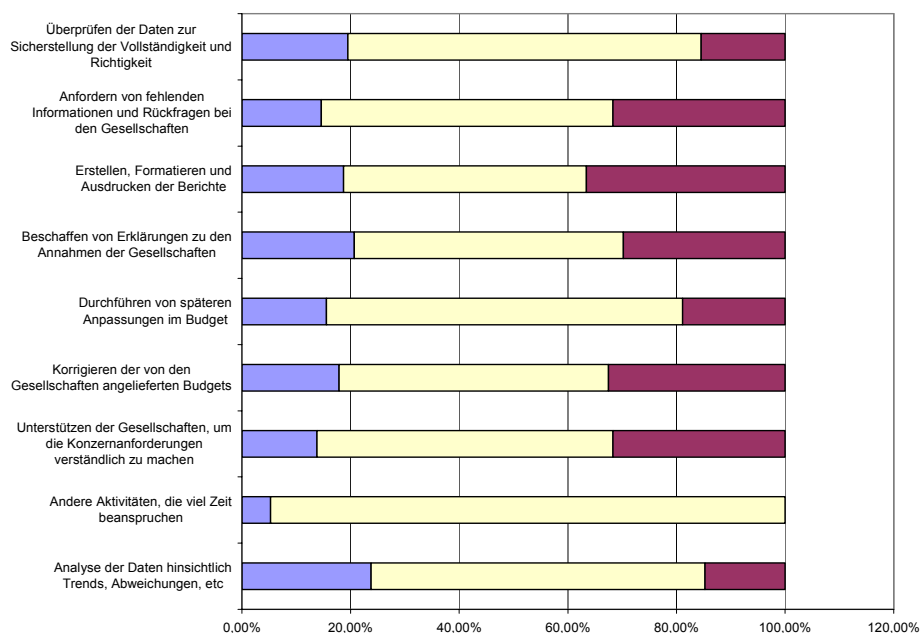


Abb 28: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für diverse Aktivitäten

## 1.6 Organisation

### 1.6.1 Anzahl der Vollzeit-Mitarbeiter

Die organisatorischen Gegebenheiten zeigen interessante Einblicke in den Ressourcenbereich innerhalb der Konzernfunktion. Auf die Frage, wie viele Vollzeit-Arbeitskräfte (FTE's) im Bereich Konsolidierung, Berichterstattung, Planung und Wartung der Konsolidierungssysteme beschäftigt sind, kann man auf den ersten Blick erkennen, dass die Anzahl der FTE's des Konzernrechnungswesens, welche für die konsolidierten Zahlen aller Berichtszyklen verantwortlich sind, geringer ist als jene der Konzernsysteme. Dies liegt wohl daran, dass für das komplizierte Finanzwesen viel Zeit und Energie aufzuwenden ist 75% der teilnehmenden Unternehmen verfügen daher über ein kleines Finanzdepartment von 1 bis 5 FTE's. Im Bereich der Konzernsysteme hingegen haben nur 42% der Unternehmen ein solch kleines Department (Abb 29).

Betrachtet man diese Information im Hinblick auf die Konzerngröße (Anzahl der rechtlich selbständigen Unternehmen bzw. Reporting Einheiten) kann man zusammenfassend festhalten, dass 94% der Konzerne mit 50 bis 100 und 71% mit mehr als 200 rechtlich selbstständigen Unternehmen ein Finanzdepartment mit weniger als 10 Vollzeit-Arbeitskräften unterhalten.

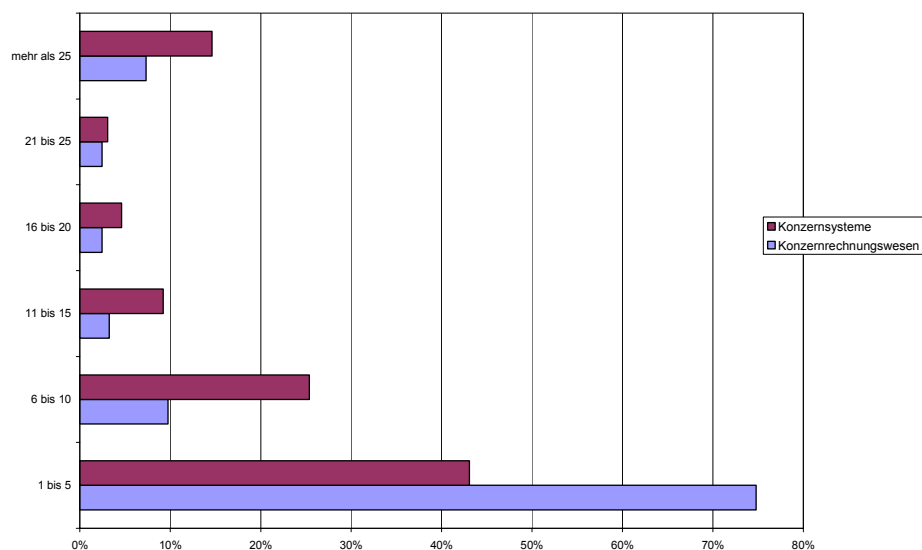


Abb 29: Anzahl der Vollzeit-Arbeitskräfte  
im Bereich Konzernsysteme bzw Konzernrechnungswesen

## 1.6.2 Veränderungen der Mitarbeiteranzahl in den letzten Jahren

Wie hat sich aber nun die Anzahl der Konzernmitarbeiter über die letzten fünf Jahre hinweg tatsächlich verändert? Die überraschende Erkenntnis hierbei ist, dass die Anzahl der Unternehmen, welche ihren „headcount“ erhöhen mussten, relativ hoch ist. 41% der Unternehmen haben die Anzahl der Mitarbeiter erhöht, welche sich mit Prozessen des Konzernrechnungswesens beschäftigen; 26% haben die Anzahl der Systembelegschaft erhöht (Abb 30). Neben der Tatsache, dass die knappe Mehrheit der Studienteilnehmer mit weniger als 10 Mitarbeitern zurecht kommen, sind diese Steigerungen nicht dramatisch anzusehen, sie zeigen aber die steigenden Servicekosten der Konsolidierung und des Reportings

Auch die Einführung der IFRS hat in den letzten fünf Jahren einen bedeutenden Einfluss auf die Anzahl der Mitarbeiter ausgeübt. Wie bereits erwähnt, haben besonders im Konzernrechnungswesen 41% der Unternehmen ihre Abteilungen entsprechend angepasst und vergrößert. Einige der Unternehmen waren sogar in der Lage ihre Mitarbeiteranzahl zu verringern: 10% gelang dies im Bereich des Konzernrechnungswesens und noch weniger, nämlich nur 8% der Unternehmen waren in der Lage ihren Systembereich zu minimieren.

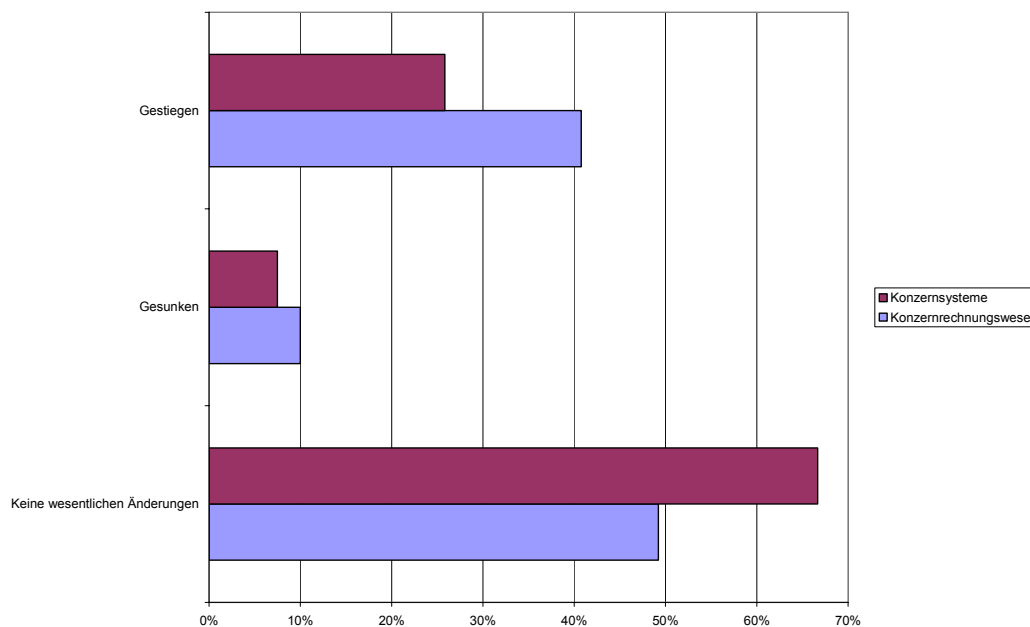


Abb 30: Veränderung der Mitarbeiteranzahl in den letzten 5 Jahren

## 1.7 Systemanwendungen innerhalb der Unternehmen

### 1.7.1 Arten der Systemanwendung zur Konsolidierung

In der Ergebnisanalyse der Studie werden die verschiedenen Systemanwendungen der finanziellen Konsolidierung, der Budgetierung, des Forecasts und des Management Reportings genau behandelt. Früher Studien<sup>28</sup> zeigten bereits eine dominierende Stellung von spezialisierten Softwareprogrammen und vorrangig genutzten Systempaketen (sog. „Best of Breed“ Konsolidierungssoftware<sup>29</sup>). Daran hat sich seither wenig geändert. 59% der Teilnehmer wenden ein spezialisiertes Konsolidierungsprogramm als grundlegende Systemsoftware für deren aktuelle Finanzberichterstattung an. Im Budget sieht die Verteilung der Systemanwendungen ähnlich wie im Actual aus. Nur knapp weniger Unternehmen (57%) wenden in diesem Bereich vorrangig Best of Breed Konsolidierungsprogramme an. Für den Forecast hingegen wenden die teilnehmenden Unternehmen in erster Linie allgemeine Anwendungen (General Tools), wie zB Tabellenkalkulationen oder sog. OLAP tools (46%), an – jedoch dicht gefolgt von Best of Breed Anwendungen (39%). Trotz des hohen Einsatzbereiches von Best of Breed Anwendungen, ist für einen Großteil der Teilnehmer nach wie vor Excel als gebräuchlichstes „General Tool“ – insbesondere im Bereich der Budgetierung – ein weit verbreitetes Instrument zur Konsolidierung (Abb 31).

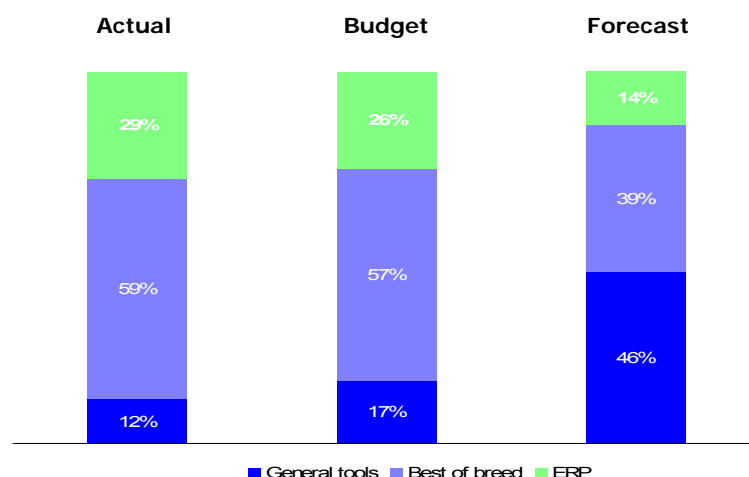


Abb 31: Systemanwendungen für Actual, Budget, Forecast

<sup>28</sup> Vgl u.a.: *PricewaterhouseCoopers* (2002) und *KPMG Consulting* (2000 und 2003).

<sup>29</sup> Unter „Best of Breed“-Anwendungen sind Anbieter wie Hyperion, Cartesis, OutlookSoft, Cognos, Finance (Frango), Extensity (Comshare MPC), etc zu verstehen.

### 1.7.2 Änderungen der letzten Jahre und neue Systementwicklungen

In den letzten Jahren ist die Anwendung von Transaktionssystemen (ERP)<sup>30</sup> deutlich gestiegen und wird mittlerweile von vielen Unternehmen, neben allgemeinen Anwendungen für deren Konsolidierung und Berichterstattung, integriert. Wie aus Abb 31 ersichtlich sieht der Einsatz von spezialisierter ERP-Transaktionssysteme wie folgt aus: 29% wenden diese Systemform für ihre aktuelle Berichterstattung an (vor allem SAP Module), 26% für die Budgetabwicklung und -konsolidierung und 14% für die Erstellung und Konsolidierung des Forecast.

Im Großen und Ganzen ist festzuhalten, dass Unternehmen bevorzugt mehrere spezialisierte Planungssoftwarelösungen zugleich einsetzen, als nur ein einziges gemeinschaftliches System. In den einzelnen Abteilungen und Reportingeinheiten ist es offensichtlich üblich, die Wahl der eigenen Planungslösungen derart zu treffen, sodass diese in den Konsolidierungs- und Reportingsystemen nicht weiter benötigt werden.

Der Markt für Konsolidierung, Budgetierung, Forecast und Planung wurde in den letzten Jahren von einer neuen Entwicklung dominiert: Business Performance Management (BPM). Die größten Software-Anbieter mussten dementsprechend ihre Produktpalette durch interne Produktüberarbeitung oder durch Neuerwerbungen erweitern. Neben den lokalen (länderspezifischen) Softwarelösungen zeigt der europäische Markt nun vorrangig drei entscheidende Systemprogramme (Best of Breed): Hyperion, Cartesis und Cognos, welche 59% der Unternehmen umfassen, die eine spezialisierte Konsolidierungssoftware anwenden (vgl Abb. 32).

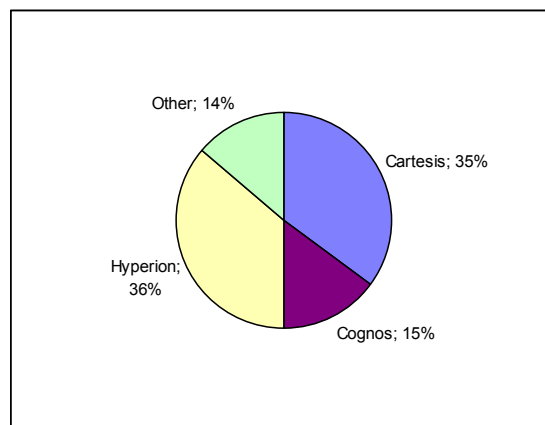


Abb 32: „Best of Breed“ - Neuere Systementwicklungen für die Konsolidierung

---

<sup>30</sup> Als ERP-Systeme sind ua SAP, Oracle, Peoplesoft zu nennen.

### 1.7.3 Alternative Möglichkeiten zur Weiterleitung von Informationen an das Konzernrechnungswesen

Die im vorhergehenden Abschnitt erwähnten modernen BPM-Anwendungen haben auch die Einsatzmöglichkeiten des Internets als ein zentrales Netzwerk und Kommunikationsplattform erheblich verstärkt. Für mehr als 15% ist das Internet ein wichtiges Instrument zur Datensammlung bzw –aufbereitung. 13% verwenden diesbezüglich WAN und LAN Technologie (Transfer). Mittlerweile bauen insgesamt 82% der europäischen Unternehmen auf eine zentralisierte IT-Struktur, was klar verdeutlicht, dass die Zeit der dezentralisierten Systeme der Vergangenheit angehört.

### 1.7.4 Art und Weise der Dateneingabe in das Konsolidierungssystem

Auf die Frage, wie die Gesellschaften ihre Daten in das Konsolidierungssystem eingeben, lässt nachstehende Abbildung (Abb 33) deutlich erkennen, dass der Großteil der teilnehmenden Unternehmen die Eingabe über eine Tabellenkalkulation – somit manuell - präferiert. Einzig beim externen Reporting der Ist-Daten geben die Unternehmen ihre Daten auf eine völlig andere Weise, wie zB über SAP Schnittstellen oder diverse Eigenentwicklungen ein. Die übrigen Formen der Dateneingabe, wie manuelle Dateneingabe, Eingabe in ein lokal installiertes Modul und direkte Dateneingabe via Remote Access weisen keine besonderen Merkmale auf und werden etwa im gleichen Ausmaß (14%-23%) angewandt. Allerdings ist zu erwähnen, dass nur 6,5% der Unternehmen die moderne und schnelle Internettechnologie zu Eingabe in das Konsolidierungssystem heranziehen.

	<u>Actual</u>		<u>Forecast</u>	<u>Budget</u>
	Mgmt. Reporting	Ext. Reporting		
Eingabe in Tabellenkalkulation	33%	18%	41%	40%
Manuelles Ausfüllen des Reporting Packages	18%	14%	18%	15%
Eingabe in ein lokal installiertes Modul zur Dateneingabe	18%	14%	17%	17%
Direkte Dateneingabe via Internet Browser	8%	4%	7%	7%
Direkte Dateneingabe vi Remote Access (zB WAN, etc)	23%	19%	17%	15%
Andere Eingabe	-	31%	-	6%

Abb 33: Art der Dateneingabe in das Konsolidierungssystem



Da Unterlagen und Schriftstücke die beliebteste Methode zur Datenübermittlung darstellen, kann man zusammenfassend festhalten, dass Excel nach wie vor die Nummer eins unter den Reportingtools ist, obwohl dessen Einsatzbereich mittlerweile sowohl im Management als auch im externen Reporting leicht rückläufig ist.

### 1.7.5 Outsourcing von IT-Infrastruktur und Konsolidierungsanwendungen

Um den Systembereich abzuschließen wird nun noch auf die Frage eingegangen, ob eine Auslagerung (Outsourcing) der IT-Infrastruktur oder von Anwendungen für die Konsolidierung in den teilnehmenden Unternehmen geplant ist.

Diesbezüglich lässt nachstehende Tabelle (Abb 34) deutlich erkennen, dass sowohl im Bezug auf die IT-Infrastruktur als auch auf die Instandhaltung bzw Pflege der Anwendungen kaum eine Auslagerung geplant ist. Dies mag daran liegen, dass der Großteil der Unternehmen die ein Outsourcing betreiben, mit großen Problemen und nicht erfüllten Kosteneinsparungen konfrontiert sind. Andere Unternehmen wiederum lehnen die Auslagerung von diversen Prozessen von vornherein ab, da sie möglicherweise in der Vergangenheit bereits schlechte Erfahrungen mit Outsourcing gemacht haben.<sup>31</sup>

	IT-Infrastruktur	Instandhaltung/ Pflege der Applikation
Ja	11,67%	6,50%
Nein	88,33%	93,50%

Abb 34: Outsourcing der IT-Systeme oder Anwendungen für die Konsolidierung

---

<sup>31</sup> Deloitte (2005): S 6 f.

## **1.8 Grundlegende Aussagen über die teilnehmenden Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum**

### **1.8.1 Teilnehmerprofil in DACH**

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Gesellschaften mit Sitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz (in der Folge auch kurz „DACH“) genauer analysiert und die wesentliche Merkmale und Unterschiede aufgezeigt. Darüber hinaus wird in einigen Fällen auch auf mögliche auffallende Unterschiede zwischen den 80 DACH-Unternehmen und den übrigen 53 Teilnehmern der Studie aus allen anderen Ländern eingegangen.

Die Teilnehmer aus den deutschsprachigen Ländern setzten sich wie folgt zusammen:

- Deutschland: 38 Unternehmen
- Schweiz: 28 Unternehmen
- Österreich: 13 Unternehmen

Zudem ist zu erwähnen, dass auch ein liechtensteinisches Unternehmen (aus dem Produktionssektor) an der Studie teilgenommen hat. Dieses wird in der Auswertung zwar ebenso in den DACH-Bereich einbezogen aber nicht separat als „Liechtenstein“ erörtert.

### **1.8.2 Branchenabdeckung in DACH**

Um das Ausmaß der teilnehmenden Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum besser nachvollziehen zu können, soll zunächst deren Branchenabdeckung im jeweiligen Land erläutert werden:

Bei den österreichischen Teilnehmern fällt der Großteil in den Servicebereich (5 Unternehmen – in der Folge kurz: UN), dicht gefolgt von Teilnehmern aus dem Finanz- und dem Produktionsbereich (mit jeweils 4 UN). In der Schweiz kommt der Großteil der Teilnehmer aus dem Finanz- (10 UN) und aus dem Produktionsbereich (11 UN). Unternehmen aus Service (6 UN) oder anderen Bereichen (1 UN) sind hier eher spärlich vertreten. In Deutschland hingegen ist der Finanzbereich mit mehr als der Hälfte der Teilnehmer (21 UN von 38 gesamt) am häufigsten vertreten. Die übrigen deutschen Teil-

nehmer sind Unternehmen aus den Bereichen Produktion (10 UN), Service (6 UN) und „Anderes“ (1 UN).

Zusammenfassend kann man somit festhalten, dass im gesamten DACH-Bereich 35 Unternehmen (etwa 44 %) im Finanzdienstleistungssektor, 26 Unternehmen (33 %) in der Produktion und 17 Teilnehmer (21%) in einem Serviceunternehmen beschäftigt sind. Nur 2 der teilnehmenden Unternehmen (3%) sind in einer völlig anderen Branche („Sonstige“) tätig (Abb 35).

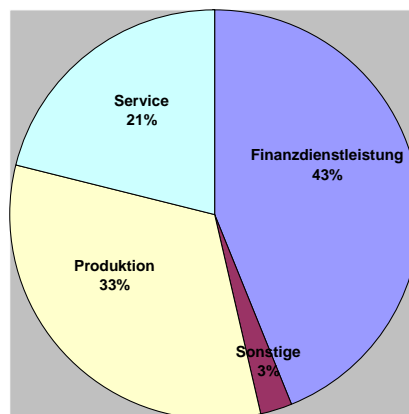


Abb 35: Branchenabdeckung im deutschsprachigen Raum

### 1.8.3 Börsennotierung in DACH

Vorwegnehmend ist noch zu erwähnen, dass im Zuge der Studie durchschnittlich 66% der DACH-Gesellschaften an der Börse notiert sind. Dies betrifft 85% der österreichischen (11 UN) und 82% der Schweizer Unternehmen (23 UN), aber nur 49% der deutschen Teilnehmer (18 UN). Grund dafür, dass nur knapp die Hälfte der deutschen Teilnehmer an der Börse gelistet sind ist, dass der die meisten dieser Unternehmen eher kleine aber dennoch bekannte Unternehmen ohne Notierung sind (Abb 36).

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Börsennotierung	49%	85%	82%
keine Börsennotierung	51%	15%	18%

Abb 36: Prozentsatz der börsennotierten Unternehmen in DACH

Der Großteil der börsennotierten Unternehmen ist mit nur einer einzigen Notierung – vorrangig im unternehmensansässigen Land – vertreten (51 UN). Einige wenige Teilnehmer

verfügen jedoch auch über eine zweite oder sogar auch über eine dritte Notierung in einem anderen Land, wo sich zB Tochtergesellschaften oder diverse Firmensitze befinden. So sind zB in Österreich 4 der 13 teilnehmenden Unternehmen an einer zweiten Börse notiert; nur 1 Teilnehmer verfügt auch über eine dritte Notierung. In Deutschland verfügen 10 Unternehmen über eine zweite und 4 Unternehmen über eine dritte Börsennotierung. Und zu guter letzt zeigen die Ergebnisse der Studie, dass in der Schweiz 8 Unternehmen an einer zweiten und 3 Unternehmen an einer dritten Börse notieren.

#### 1.8.4 Rechtlich selbstständige Unternehmen in DACH

Nachstehende Grafik (Abb 37) zeigt, dass 59% aller DACH-Teilnehmer weltweit 51-200 operative Gesellschaften oder mehr (200+) beschäftigen. Deutsche und Schweizer Teilnehmer führen vorrangig mehr als 200 operative Gesellschaften (mit jeweils 29%), dicht gefolgt von jeweils etwa 27% der Teilnehmer die nur 16-50 operative Gesellschaften weltweit unterhalten. In Österreich verfügt hingegen keiner der Teilnehmer über mehr als 200 Gesellschaften; hier führen die teilnehmenden Unternehmen in erster Linie 51-200 operative Gesellschaften (46%); jeweils 27% der verbleibenden österreichischen Teilnehmer haben nur 1-15 oder 16-50 weltweite operative Gesellschaften.

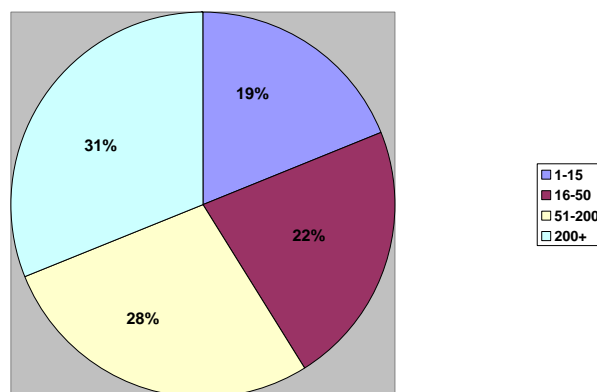


Abb 37: Anzahl der rechtlich selbstständigen Unternehmen in DACH, die weltweit zum Konzern gehören

### 1.8.5 Rechnungslegungsstandard in DACH

	DACH	REST
IFRS	~55%	~75%
Nationaler Standard	19%	23%

Abb 38: Angewandter Rechnungslegungsstandard - DACH vs restliche Länder

Wie die Tabelle (Abb 38) erneut verdeutlicht, hat sich IFRS in den letzten Jahren sowohl im Management- als auch im Legal Reporting als führender Rechnungslegungsstandard durchgesetzt. Etwa 55% der DACH-Gesellschaften wenden IFRS an. In den übrigen Ländern hat sich IFRS bereits stärker etabliert und wird von knapp 75% der Unternehmen angewendet. Der Unterschied von 20 Prozent ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass – wie bereits erwähnt – eine Vielzahl der deutschen Teilnehmer nicht börsennotiert ist und demgemäß keine rechtliche Verpflichtung zur Anwendung der IFRS hat. Die Anwendung eines nationalen Standards ist in 19% der DACH-Unternehmen und in 23% der übrigen Länder immer noch präsent. Dies betrifft hauptsächlich jene Unternehmen, die nicht an der Börse notiert sind und nicht wie in den anderen Ländern unter die Regularien von IFRS fallen (im Wesentlichen Gesellschaften aus Deutschland und Portugal).

Betrachtet man nun die DACH-Teilnehmer spezifisch nach Länder so ist festzuhalten, dass 11 der 13 österreichischen Teilnehmer auf Basis von IFRS reporten; 2 Unternehmen davon wenden parallel auch einen nationalen Rechnungslegungsstandard zur Meldung ihrer Daten an. Nur eines der teilnehmenden österreichischen Unternehmen wendet US-GAAP an. Dieses ist an mehr als zwei Börsen notiert. Im Vergleich dazu wendet jenes Unternehmen welches nicht an der Börse notiert ist, nur einen lokalen Rechnungslegungsstandard an. In Deutschland und der Schweiz berichten jeweils 18 Unternehmen nach den Richtlinien des IFRS. 8 Unternehmen aus Deutschland, aber nur 2 Teilnehmer aus der Schweiz wenden diesbezüglich einen nationalen Standard an. Im Gegensatz zu Österreich melden in Deutschland 4 Unternehmen und in der Schweiz bereits 5 Unternehmen ihre Daten nach US-GAAP Richtlinien.

## 1.9 Prozesse der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum

### 1.9.1 Grundsätzliches zu Prozessplanung und Business Process Management

„Budgetierung, Planung und Forecasting sollten die Hauptkomponenten jedes Performance-Management-Projekts bilden (...)“, so Frank Buytendijk, ehemaliger Vizepräsident für Unternehmensstrategie bei Hyperion, „Die Umsetzung eines Performance-Management-Projekts im Hinblick auf diese drei Aspekte bietet die größt möglichen Vorteile und ist die Voraussetzung für eine „High-Performance-Kultur“ im Unternehmen. Ein solches Unternehmen wird Marktentwicklungen früher und gründlicher als andere verstehen, seine besten Mitarbeiter halten und weniger Probleme mit der Reaktion auf externe Anforderungen haben.“<sup>32</sup>

Business Process Management (BPM) ist ein Begriff, der in den letzten Jahren immer häufiger von Beratern und Softwareanbietern verwendet wurde, wenn es um die Dokumentation, Steuerung oder Überwachung von Geschäftsprozessen geht. Die Steigerung der Effizienz, die Reduzierung von Durchlaufzeiten oder Fehlerquellen und vor allem die Möglichkeit, Kosten einzusparen, sind Hauptmerkmale für den Einsatz von BPM.

Business Process Management – oder auch Geschäftsprozessmanagement – beschäftigt sich mit der systematischen Gestaltung, Steuerung, Überwachung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens. BPM umfasst dabei das strategische Prozessmanagement ebenso wie den Prozessentwurf, die Prozessimplementierung und das Prozesscontrolling. In Anbetracht der wirtschaftlichen Situation vieler Unternehmen gilt Prozessmanagement und die effiziente Steuerung der eigenen Unternehmensabläufe als einer der wichtigsten, wenn nicht sogar als der wichtigste Aufgabenbereich. Darüber hinaus sind viele Unternehmen im deutschsprachigen Raum davon überzeugt, dass die Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement weiter zunehmen wird.<sup>33</sup>

Mit dem Begriff Business Process Management wird aber nicht nur eine technische Lösung zur Steuerung von Prozessen, sondern auch eine übergeordnete Managementmethode verstanden. Im Kern geht es um die systematische Steuerung von Geschäftsprozessen im Rahmen der Unternehmensstrategie und den Kundenerwartungen als zentra-

---

<sup>32</sup> Vgl Internet: *Cartesis* (2006): Globale Planungsstudie; S 2 ff (13.8.2007).

<sup>33</sup> Vgl Internet: <http://www.bpm-expo.com> (25.9.2007);

s.a.: [http://www.prozessmanagement-news.de/html/artikel\\_zu\\_bpm.html](http://www.prozessmanagement-news.de/html/artikel_zu_bpm.html). (1.4.2007).

len Berichtigungsmaßstab für die Existenz von Prozessen. BPM-Lösungen stellen also im erweiterten Sinn ein sehr wirksames Instrument dar, Effizienz- und Kostenziele aus Anwendersicht erreichen zu können.<sup>34</sup>

## **1.9.2 Actual-Berichterstattung der Unternehmen im deutschsprachigen Raum**

### **1.9.2.1 Häufigkeit und Detaillierungsgrad des Reportings in DACH**

Im Management Reporting melden mehr als die Hälfte der DACH-Teilnehmer ihre Gewinn- und Verlustrechnung auf monatlicher Basis; Bilanzdaten werden vorrangig monatlich oder vierteljährlich gemeldet. Neben der regelmäßigen GuV-Berichterstattung ist den Unternehmen aus den deutschsprachigen Ländern jedoch auch die Meldung der KPI's von hoher Wichtigkeit. Diesbezüglich lässt sich nach spezifischer Betrachtung Folgendes feststellen: In Deutschland werden die diversen KPI-Kennzahlen nur von knapp der Hälfte der Teilnehmer monatlich gemeldet, in der Schweiz hingegen von etwa 70%. In Österreich melden fast alle diese Daten monatlich. Dies ergibt – wie aus unten angeführter Grafik (Abb. 39) ersichtlich – ein Mittel von 60% der DACH-Teilnehmer, die eine monatliche Berichterstattung der KPI's durchführen.

Bezüglich Kapitalflussrechnung (Cash Flow) lässt sich in DACH Folgendes bemerken: obwohl der Großteil diese Finanzkennzahlen ebenso vierteljährlich oder monatlich (etwa 35%) meldet, berichtet aber ein beachtlicher Teil der DACH-Teilnehmer ihre Cashflow-Daten nur in halbjährlichem oder jährlichem Zyklus (insgesamt 24%). Im Vergleich dazu ist zu erwähnen, dass in allen übrigen Ländern (also alle außer DACH) nur die wenigsten Unternehmen diese Daten jährlich oder halbjährlich melden – hier bevorzugen mehr als die Hälfte der Teilnehmer ein monatliches Cashflow-Reporting.

Schließlich ist aus nachstehender Abbildung daher ersichtlich, dass die DACH-Unternehmen im Management Reporting vorrangig monatlich berichten; einzige Ausnahme, mit jeweils eher vierteljährlicher Meldung, stellen Kapitalflussrechnung und detaillierte Bilanz dar; wobei aber hier ein deutlicher Trend in Richtung monatliches Reporting zu verzeichnen ist. In allen übrigen Ländern werden die Management-Kennzahlen hauptsächlich auf monatlicher Basis gemeldet.

---

<sup>34</sup> Ahlrichs/Knuppertz (2004): S 7 f.

Im Großen und Ganzen kann man sagen, dass in Deutschland und der Schweiz eine monatliche Meldung der internen Daten stark präferiert wird. In Österreich berichten jedoch fast alle Teilnehmer ihre Management Kennzahlen vierteljährlich, mit Ausnahme von KPI's und aggregierte Bilanz die monatlich geliefert werden.

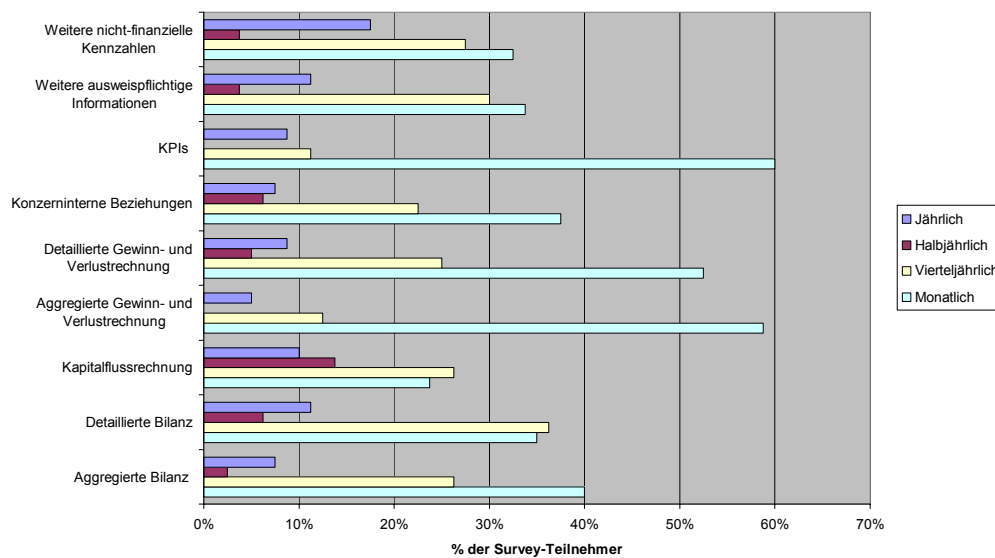


Abb 39: Datenmeldung der DACH-Gesellschaften an den Konzern  
Management Reporting



Betrachtet man nun die Ergebnisse der Externen Berichterstattung, so lässt sich aus unten angeführter Grafik (Abb 40) eher der Trend zu einer vierteljährlichen Meldung der einzelnen Daten feststellen. 58% der DACH-Teilnehmer melden Gewinn- und Verlustrechnung und 54% Bilanzdaten auf vierteljährlicher Basis. Zudem führen DACH-Unternehmen auch vorrangig eine vierteljährliche Abstimmung des Cashflow (45%) und der konzerninternen Konten (40%) durch.

Auch die Berichterstattung von KPI's sieht – sofern diese im Externen Berichtswesen überhaupt gemeldet werden – nicht viel anders aus: In Deutschland und Österreich meldet der Großteil der Teilnehmer KPI's vierteljährlich, wohingegen in der Schweiz neben einem vierteljährlichen auch ein halbjährliches Reporting derer bevorzugt wird. Auch weitere ausweispflichtige Daten und Informationen werden von 44% der DACH-Teilnehmer gemeldet (vierteljährlich).

Zusammenfassend lässt sich aus nachstehender Grafik erkennen, dass Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum im Externen Berichtswesen zum überwiegenden Teil auf vierteljährlicher Basis reporten. In Deutschland und Österreich werden diese Kennzahlen aber auch zum Jahresende berichtet. In den teilnehmenden Schweizer Unternehmen jedoch setzt sich neben vierteljährlicher Meldung der Externen Daten eher eine Berichterstattung im halbjährlichen Zyklus durch.

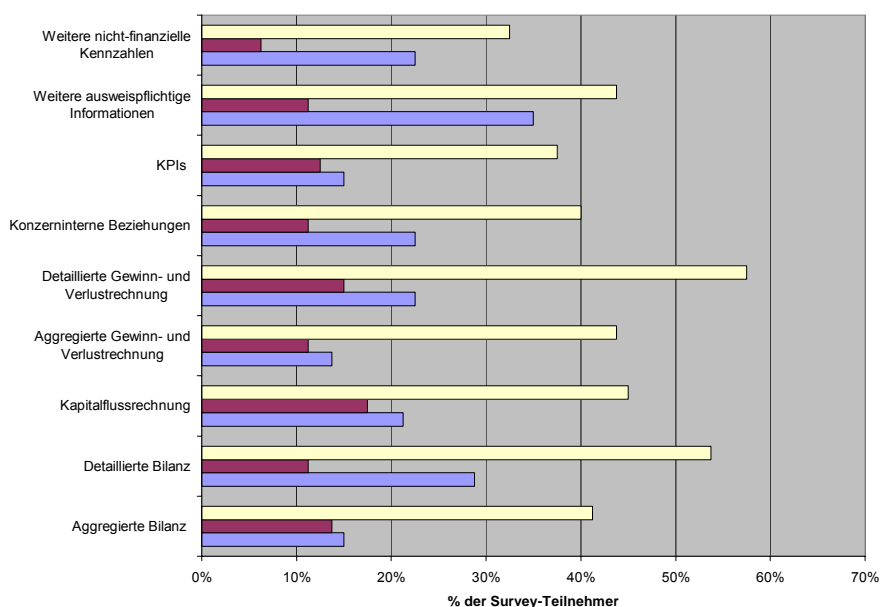


Abb 40: Datenmeldung der DACH-Gesellschaften an den Konzern  
Legal Reporting

### **1.9.2.2 Kommunikation von Änderungen in den Reportinganforderungen**

Das gesamte Konzept der Informationstechnologie basiert auf der Annahme, dass es für ein Unternehmen von entscheidendem Vorteil sein kann, wenn die richtigen Personen zur richtigen Zeit über die richtigen Informationen verfügen. Viele dieser grundlegenden Informationen können in Form von Finanzdaten auftreten. Um den Konkurrenten stets voraus zu sein und um richtungsweisende Entscheidungen leichter treffen zu können, benötigen Unternehmen Geschäftsprozesse, die die aktuellsten Finanzinformationen in der jeweils gewünschten Form liefern. Die Kommunikation von Veränderungen hinsichtlich der Reportinganforderungen stellt somit oftmals eine Herausforderung für jene Unternehmen dar, die nicht über entsprechend standardisierte Anwendungssoftware verfügen.

Die Ergebnisse der Group Reporting Survey 2006 zeigen, dass in den deutschsprachigen Ländern bereits in vielen Bereichen standardisierte Prozesse eingesetzt werden (Abb 41). In Bezug auf den Inhalt des Reportings (zB Änderungen des Konzernkontenplans oder des Reporting-Packages) haben 42% aller DACH-Unternehmen vollständig standardisierte und implementierte Prozesse mit klar definierten Zeitplänen (Deutschland/Schweiz: 43%, Österreich: 39%).

Bezüglich der Übermittlung des Reportingzeitplans (zB Änderungen der Termine etc) wenden bereits 88% der DACH-Gesellschaften standardisierte Verfahren an: 38% teilweise und 50% vollständig standardisierte Systeme (Deutschland: 55%, Österreich: 46%, Schweiz: 43%).

Was den Rechnungslegungsstandard (in der Folge kurz: RL-Standard) – wie zB Änderungen der Definition der Verwaltungskosten, Rechnungslegungsstandard für neue Sachverhalte, etc – betrifft, haben alle DACH-Teilnehmer mittlerweile einen hohen Grad an Standardisierung erreicht; in mehr als 50% der Fälle sind die Verfahren sogar vollständig standardisiert (Deutschland: 59%, Österreich: 50%, Schweiz: 40%).

Bei der Kommunikation von Änderungen und Updates des Konsolidierungssystems ist der Standardisierungsgrad der jeweiligen Prozesse am wenigsten fortgeschritten: nur 38% der DACH-Unternehmen verwenden diesbezüglich vollständige und 21% teilweise standardisierte Verfahren. Im Falle von notwendigen Änderungen wenden jedoch mehr als 20% der Studienteilnehmer auch fallweise oder ad-hoc Prozesse an (Deutschland: 46%, Österreich: 25%, Schweiz: 32%).

Erwähnenswert ist, dass bezüglich Österreich ein hoher Anteil der Teilnehmer (42%) angab, bei Änderungen des Konsolidierungssystems Verfahren anzuwenden, die zwar einem festen Muster folgen, diese Teilnehmer jedoch über kein standardisiertes Verfahren verfügen.

	<b>Aut</b>	<b>Ch</b>	<b>D</b>		<b>DACH</b>	<b>REST</b>
Inhalt	39%	43%	43%	→	42%	35%
Rechnungslegung	50%	40%	59%	→	51%	41%
Zeitplan	46%	43%	55%	→	50%	54%
Konsolidierungssystem	25%	32%	46%	→	38%	35%

Abb 41: Anteil voll standardisierter Prozesse iBa jeweilige Reportinganforderungen

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, dass Änderungen im Zeitplan und der Rechnungslegung in den DACH-Gesellschaften zu einem vergleichbar hohen Anteil über voll standardisierte Systeme kommuniziert werden. Bei der Vermittlung von Änderungen im Berichtsinhalt und den Konsolidierungssystemen verwenden die deutschsprachigen Unternehmen in geringerem Umfang vollständig standardisierte Systeme; diesbezüglich wird eher noch auf teilweise standardisierte oder sogar fallweise Prozesse, entsprechend den notwendigen Veränderungen, zurückgegriffen.

Auffallend innerhalb der deutschsprachigen Gesellschaften ist die Tatsache, dass der Standardisierungsgrad der jeweiligen Prozesse in Deutschland meist über dem entsprechenden schweizer und österreichischen Prozentsatz liegt.

Im Vergleich zu den restlichen Ländern ist zu erwähnen, dass der deutschsprachige Raum allgemein über einen guten Standardisierungsgrad in den jeweiligen Bereichen verfügt. Einzig iBa den Zeitplan des Reportings verfügen mehr als die Hälfte der Unternehmen aus übrigen Ländern über voll standardisierte Verfahren (Abb 41). Darüber hinaus lassen sich aber keine gravierenden Unterschiede feststellen.

### 1.9.2.3 Dauer der Abschlusserstellung in den einzelnen Ländern

Die Frage, wie lange jedes Unternehmen für das Reporting, die Konsolidierung und in weiterer Folge für die Publizierung der gesamten Daten benötige, wurde auch für die DACH-Unternehmen genauer erörtert. Für das Unternehmen selbst aber auch für externe Adressaten ist dies ein wichtiger und grundlegender Benchmark. Denn ein hoher Anteil der Unternehmen ist bestrebt, die Meldung ihrer Daten zu beschleunigen und in weiterer Folge die jeweiligen Abschlusszeiten zu verkürzen. Dazu soll der nächste Abschnitt einen kleinen Exkurs zum Thema Fast Close und seine grundlegende Bedeutung für Unternehmen geben.

Wie bereits erwähnt, führte BPMI im Jahr 2006 eine Studie zur Terminplanung der Abschlüsse<sup>35</sup> durch. Dabei wurden die Top 100 Unternehmen in den USA und Deutschland sowie die größten 50 bzw 40 Gesellschaften in der Schweiz bzw Österreich hinsichtlich der Dauer bis zur Veröffentlichung ihrer (geprüften) Abschlussdaten untersucht. Folgende Tabelle (Abb 42) zeigt die Ergebnisse dieser Umfrage:

in Tagen	Veröffentlichung	Verbesserungen in den letzten 3 Jahren	Audit Opinion	Verbesserungen in den letzten 3 Jahren
USA	28	5	57	6
Europa	59	9	66	9
Deutschland	65	12	62	16
Österreich	67	16	63	17
Schweiz	58	11	57	13

Abb 42: Dauer bis zur Veröffentlichung der Abschlussdaten  
(vorläufig vs geprüft)

Europa und darunter auch die DACH-Gesellschaften liegt bei der Anzahl der Tage bis zur Veröffentlichung der ungeprüften Abschlusszahlen (59 Tage) durchschnittlich weit hinter den US-amerikanischen Gesellschaften (28 Tage) zurück. In Bezug auf die Publizierung der geprüften Zahlen ist der zeitliche Abstand in den USA (57 Tage), in GB (60 Tage) und in Europa (66 Tage) schon wesentlich geringer. Dies wird durch den Druck der Börse und eine andere Unternehmenskultur begünstigt.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl *BPMI*, (2006), S 9-11.

<sup>36</sup> Diesbezüglich gibt es für Klein- und Mittelbetriebe kein verfügbares Zahlenmaterial. Die Komplexität ist zwar mit jener großer Konzerne nicht vergleichbar, aber die Abschlüsse liegen sicher deutlich später vor.

Während der letzten Jahre hat sich die Dauer des Abschlusserstellungsprozesses in Europa stärker beschleunigt als es in den USA der Fall war. Dies ist wohl auf die zusätzliche Belastung der US-amerikanischen Konzerne durch die Auswirkungen des Sarbanes Oxley Acts zurückzuführen.

Betrachtet man nun die deutschsprachigen Teilnehmer genauer, so ist festzustellen, dass länderspezifische Unterschiede hinsichtlich der Abschlusszeiten nur noch marginaler Natur sind: Schweizer Unternehmen sind sowohl für die ungeprüfte Veröffentlichung ihrer Daten (58 Tage) als auch für die Audit Opinion (57 Tage) am Schnellsten. Deutschland und Österreich liegen diesbezüglich mit einigen Tagen dahinter: Deutschland benötigt für die geprüfte Veröffentlichung 62 Tage und für vorläufige Ergebnisse 65 Tage. Österreich als Schlusslicht benötigt für die Audit Opinion einen Tag länger als die deutschen Teilnehmer – somit 63 Tage; für die allgemeine Veröffentlichung hingegen ganze 67 Tage (Abb 42).

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Veröffentlichung in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Durchschnitt nach 61 Tagen erfolgt, wobei börsennotierte Unternehmen meist etwas schneller sind (~50 Tage).

Darüber hinaus ist noch zu erwähnen, dass Österreich in den letzten Jahren das größte Potenzial iBa eine Verbesserung der Abschlusszeiten aufweisen konnte: Betrachtet man zB die Dauer der geprüften Zahlen, sind österreichische Unternehmen in den letzten drei Jahren mit dem Abschluss um ganze 17 Arbeitstage schneller geworden. In Deutschland und der Schweiz beträgt diese Beschleunigung 16 bzw 13 Arbeitstage. Dennoch sind Schweizer Unternehmen mit ihren Abschlusszeiten unter den Schnellsten.

#### 1.9.2.4 Notwendigkeit einer Verkürzung der Abschlusszeiten bei DACH-Unternehmen

Schnelle und zielgerichtete Finanzberichterstattung ist Voraussetzung für börsennotierte und mittelständische erfolgreiche Unternehmen. Anhaltender Kostendruck sowie zunehmende externe Anforderungen hinsichtlich Reportinginhalt, Umfang, Reportingzeitpunkt und Reportingsicherheit zwingen die Unternehmen zu einer Neuausrichtung ihrer Finanzberichterstattung. Unternehmen reagieren darauf mit Prozessoptimierung und Prozessstandardisierung sowie Systemstandardisierungen. Ein auffallender Unterschied im Bezug auf die Auswertung der Abschlusszeiten der DACH-Unternehmen lässt sich wie folgt erkennen:

Im deutschsprachigen Raum herrscht allgemein noch weniger Druck die Fertigstellung der Abschlüsse zu beschleunigen. Im Durchschnitt sind hier nur etwa 35% der DACH-Unternehmen betroffen (32% zum Monats-, 39% zum Jahresende). Im Gegensatz dazu sehen sich mehr als die Hälfte der Teilnehmer aller übrigen Länder unter Druck die Abschlusszeiten, sowohl monatlich (52%) als auch bis zum Jahresende (56%), zu verkürzen (Abb 43).

	DACH		Übrige Länder	
	Monatlich	Jahresende	Monatlich	Jahresende
Nein	68%	61%	48%	44%
Ja	32%	39%	52%	56%

Abb 43: Stehen Unternehmen unter Druck ihre Abschlusszeiten zu verkürzen?

In Österreich zB sind 4 der 13 teilnehmenden Unternehmen bestrebt ihre Abschlusszeiten sowohl zum Monats- als auch zum Jahresende zu beschleunigen. In Deutschland stehen zum Jahresende 16 der 38 Teilnehmer unter Druck deren Abschlusszeiten zu verkürzen; davon wollen 10 Unternehmen sogar eine Beschleunigung des Monatsabschlusses erreichen. Bei den 28 schweizer Teilnehmern wollen 10 Unternehmen zum Jahresende und 8 zum Monatsende ihre Zeiten verkürzen.

### 1.9.2.5 Exkurs: Fast Close

Fast Close ist der Leitbegriff für alle Verfahren und Methoden, welche auf eine beschleunigte Erstellung eines Monats-, Quartals- und Jahresabschlusses ausgerichtet sind. Innerhalb der Funktion des Rechnungswesens muss es zu einer anderen Gewichtung kommen; dh, für die Dokumentation ist der Zeitbedarf zu reduzieren, dafür sind Planung, Kontrolle und Steuerung auszuweiten.

Die Effizienz beim Abschluss wird durch verbesserte Datenqualität, weitgehende Standardisierung, eine Orientierung an Prozessen und die Konzentration auf das Wesentliche erhöht. Je besser Arbeitsvorgänge aufeinander abgestimmt werden, desto mehr Effizienz wird erreicht. Fast Close muss von der ganzen Organisation gelebt werden und alle Führungskräfte (insbesondere der/die Geschäftsführer) müssen dahinter stehen. In größeren Organisationen ist hierfür eine Projektorganisation vorteilhaft.<sup>37</sup>

Fast Close erfordert in erster Linie eine Verbesserung der Organisation, die grundsätzlich Tätigkeiten im Rahmen der Abschlusserstellung verändern sich nicht wesentlich. Jeder Jahresabschluss muss bereits während des Jahres gut vorbereitet werden, Aufgaben werden systematisch delegiert, Stellvertretungen festgelegt und Pläne für Notfälle überlegt (zB für Ausfall von Schlüsselpersonal, IT-Probleme, etc). Termin- und Ressourcenpläne sowie auf konkrete Situation abgestimmte Checklisten erleichtern die Arbeit beim eigentlichen Abschluss. Die Umsetzung erfolgt in vielen kleinen Schritten, weil die Anforderungen an die Terminverkürzung stetig weiter steigen. Es müssen laufend Engpässe analysiert werden, um sie zu beseitigen. Am besten wäre es natürlich, sich kleine „Zeitpuffer“ zu schaffen, denn diese könnten vielleicht schon im folgenden Jahr notwendig sein, um einen verkürzten Termin zu halten.

Jedoch können Verbesserungsmaßnahmen für einen Fast Close nicht kurzfristig wirken. Vielmehr ist es ein mittelbarer und ständig fortlaufender Prozess. Sofortmaßnahmen sollen natürlich ergriffen werden, um mit geringerem Aufwand eine deutliche Terminverkürzung zu erreichen. Alle Aktivitäten zielen auf eine mittelfristige Optimierung ab, die eine Vorlaufzeit von 6 bis 12 Monaten benötigt.

---

<sup>37</sup> Vgl. Hendrich (Jahr), S 27-29.

### 1.9.2.6 Problembereiche bei der Einhaltung der Abschlusszeiten in DACH

Die Mehrheit der deutschsprachigen Teilnehmer (49%) sieht die Einholung von Erläuterungen und Kommentaren bei den Gesellschaften aufgrund schlechter Datenqualität als größtes Problem in ihrem Unternehmen. Das zweitgrößte Problem liegt in der späten Datenmeldung der einzelnen Gesellschaften (44%). Aufwendiges Abstimmen und Verrechnen der konzerninternen Beziehungen und das Erfragen von zusätzlichen Angaben, welche nicht im Reporting Package enthalten sind, stellen für jeweils 33% der DACH-Teilnehmer ein Problem dar. Für einige Unternehmen ist auch das Durchführen zahlreicher Anpassungen durch das Konzernrechnungswesen (29%) und Fehler in der Bilanz bzw GuV (21%) problematisch (Abb 44).

Ein relativ geringer Anteil der Teilnehmer gibt folgende Problembereiche innerhalb der Mitarbeiter des Konzernrechnungswesens an: unzureichend automatisierte Prozesse – darunter eine Vielzahl manueller Eingaben sind notwendig (16%), fehlendes Verständnis für die Abschlussprozesse der Gesellschaften und deren lokalen Bedingungen (11%), mangelnde Unterstützung eines schnelleren und fehlerfreien Prozesses durch die Konsolidierungs-software (10%), technische Hindernisse – wie zB webbasierte Reportinganforderungen (6%) und Fehlen von festen Regelungen bezüglich der Wesentlichkeitsgrenzen, so dass viel Zeit mit unwesentlichen Sachverhalten verbracht wird (6%). Betrachtet man die einzelnen Länder (DACH) genauer, lassen sich kaum wesentliche Unterschiede erkennen.

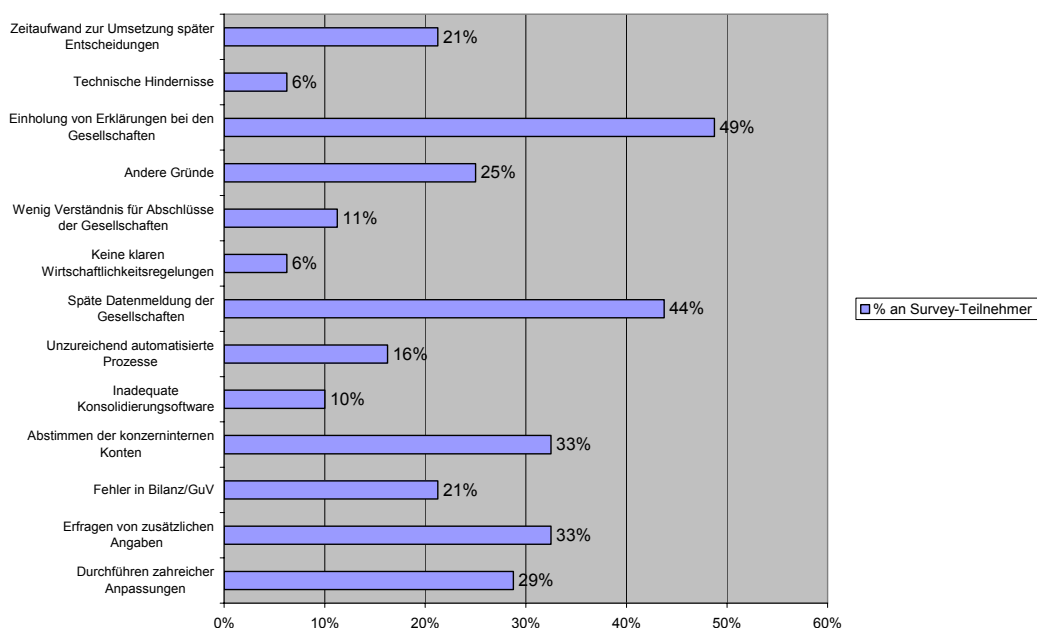


Abb 44: Problembereiche der Konzernmitarbeiter in DACH bei termingerechter Fertigstellung des Abschlusses



### 1.9.2.7 Zeitaufwand für diverse Aktivitäten der Berichterstattung in DACH

In fast allen Unternehmen spielt das Thema „Verbesserung der Führungsqualität“ eine große Rolle, wozu besonders das teamorientierte Arbeiten und die offene Kommunikation und Information gehören. Dafür bieten einige Unternehmen sogar besondere Schulungskonzepte für Führungskräfte an um deren Kompetenzen zu verbessern und stets „up-to-date“ zu sein.

Ähnlich wie bereits bei der Gesamtanalyse der Studie festgestellt, wird – trotz hoher Durchschnittswerte - von den Mitarbeitern im deutschsprachigen Raum ebenso noch zu wenig Zeit für tatsächlich wichtige Aktivitäten („high-value-added-activities“), wie zB Datenanalyse zur Ermittlung von Trends bzw Abweichungen (DACH: 75%, Übrige: 81%)<sup>38</sup>, Anpassung und Pflege des Konsolidierungssystems (DACH: 85%, Übrige: 82%) und Unterstützen der Konzerngesellschaften (DACH: 86%, Übrige: 78%) aufgewendet (siehe Abb 45)<sup>39</sup>. Für diese Aktivitäten sollten Konzernmitarbeiter am meisten Zeit investieren. Aber auch die Erstellung von Berichten für das Management (DACH: 87%, Übrige: 83%) und die Beschaffung weiterer Erläuterungen (DACH: 78%, Übrige: 81%) werden in einem Unternehmen als „medium-to-high-value-added-activities“ angesehen. Daher sollten Konzernmitarbeiter angemessen bis viel Zeit für diese Aktivitäten aufwenden.

Für das Klären der Differenzen aus konzerninternen Beziehungen (DACH: 68% Übrige: 72%) und das Überprüfen der Daten zur Sicherstellung von Richtigkeit und Vollständigkeit (DACH: 78%, Übrige: 91%) – sog „medium-value-added-activities“ - sollten die Konzernmitarbeiter eher nur ein durchschnittliches Zeitausmaß verbringen. Wie man aber gut aus unten angeführter Grafik erkennen kann sprechen die Prozentwerte dafür, dass zu viel Zeit für diese Aktivitäten investiert wird.

Der geringste Zeitaufwand sollte hingegen in „low-value-added-activities“ investiert werden. Denn dadurch können Mitarbeiter wertvolle Zeit sparen und ihr Potenzial in wichtigere Aktivitäten stecken. Zu den „low-value-added-activities“ in einem Unternehmen zählen u.a. das Korrigieren von Fehlern in den Abschlüssen der Gesellschaften (DACH: 70%, Übrige: 74%), das Nachfordern von Informationen von den Gesellschaften bzw das Nachfragen aufgrund verspäteter Datenanlieferung (DACH/Übrigen: jeweils 66%) und

---

<sup>38</sup> Diese in den folgenden Absätzen angegebenen Prozentwerte entsprechen jeweils den addierten Werten an benötigter Zeit von: „angemessen“ bis „viel Zeit“; zB ein Wert von 75% ergibt sich aus: 57% angemessener Zeitaufwand + 18% viel Zeitaufwand (siehe Tabelle unten).

<sup>39</sup> Siehe auch Anhang I Abb 1.

das Abgleichen von Daten (DACH: 65%, Übrige: 71%). Wie aus unten stehender Grafik ersichtlich wird in diesen Bereichen dennoch viel zu viel Zeitaufwand erbracht.

Im Vergleich zu allen übrigen Ländern, verbringen die deutschsprachigen Unternehmen zudem auch mehr Zeit damit, den Gesellschaften die Reportinganforderungen verständlich zu machen - 25% der DACH-Teilnehmer aber nur 5% der Teilnehmer aus den übrigen Ländern wenden „sehr viel Zeit“ dafür auf.

	<u>DACH</u>		<u>übrige Länder</u>	
	Viel bis angemessene Zeit	Wenig Zeit	Viel bis angemessene Zeit	Wenig Zeit
Analysieren der Daten zur Ermittlung von Trends bzw. Abweichungen	75%	25%	81%	19%
Klären der Differenzen aus konzerninternen Beziehungen	68%	32%	72%	28%
Unterstützen der Gesellschaften, um die Konzernanforderungen verständlich zu machen	86%	14%	78%	22%
Anpassen und Pflegen des Konsolidierungssystems	85%	15%	82%	18%
Korrigieren von Fehlern in den Abschlüssen	70%	30%	74%	26%
Beschaffen von weiteren Erläuterungen oder Unterstützen bei der Analyse der Gesellschaften	78%	22%	81%	19%
Abgleichen von Daten	65%	35%	71%	29%
Erstellen von Berichten und Analysen	87%	13%	83%	17%
Nachfordern von Informationen von den Gesellschaften bzw Nachfragen aufgrund verspäteter Datenlieferung	66%	34%	66%	34%
Überprüfen der Daten zur Sicherstellung von Richtigkeit und Vollständigkeit	87%	13%	91%	9%

Abb 45: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für diverse Aktivitäten –  
analytischer Vergleich zw den deutschsprachigen und allen übrigen Ländern

### **1.9.3 Forecast der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum**

#### **1.9.3.1 Grundsätzliches zum Forecast in DACH**

Vor dem Hintergrund eines ständig steigenden Informationsbedarfs des Managements und des Kapitalmarktes stellen effiziente und effektive Planungs- und Forecast-Prozesse zunehmend einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Die Beherrschung des Spannungsumfelds zwischen Kosten, Zeit und Qualität bei der Gestaltung dieser Prozesse erweist sich in der betrieblichen Praxis dabei als eine der größten Herausforderungen. Von diesem Blickwinkel aus muss hinterfragt werden, welche Ansätze der Planung und des Forecast die jeweils richtigen sind, um die Erwartungen nachhaltig zu befriedigen und eindeutige Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Im Bezug auf den Forecast ist eine Tendenz der Neuerung zu verzeichnen. Zwar ist der Year-End-Forecast derzeit noch das am häufigsten angewendete Forecast-Konzept, jedoch wird eine Umgestaltung auf die Methodik des Rolling Forecast in zahlreichen Unternehmen in Erwägung gezogen oder bereits in Angriff genommen. Interessant hierbei ist, dass die Anwendung des Rolling Forecast im Vergleich zum Year-End Forecast weder als kosten- noch als zeitaufwendiger eingeschätzt wird. Ferner wird deutlich, dass der Forecast als Medium in der Kapitalmarktkommunikation in der Unternehmenspraxis noch eine weitgehend unbedeutende Rolle einnimmt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Ausgestaltung der Forecast-Prozesse noch nicht die selbst gesetzten Erwartungen erfüllt. Die nicht unerheblichen Kosten und die zeitlichen Probleme stellen schwerpunktmäßig die Optimierungsaspekte der Zukunft dar.<sup>40</sup>

#### **1.9.3.2 Häufigkeit und Detaillierungsgrad der Forecast-Daten in DACH**

Eine Frage zur Terminplanung im Forecast-Prozess lautet: Wie oft melden die Gesellschaften Forecast-Daten an den Konzern? Bezüglich der Erstellung und Meldung des Forecasts kann man im Zuge der Studie zusammenfassend die nachfolgenden Feststellungen treffen (siehe Abb 46):

39% der DACH-Gesellschaften erstellen einen Forecast halbjährlich (Gesellschaften aus den übrigen Länder: 6%), 20% vierteljährlich (Gesellschaften aus den übrigen Länder übrigen Gesellschaften: 51%) und 14% monatlich (Gesellschaften aus den übrigen Ländern übrige Länder: 27%).

---

<sup>40</sup> Vgl. *Herbert/Maras* (2006): S 16 f.

Hinsichtlich der im Rahmen des Forecast gemeldeten Informationen bleibt festzuhalten, dass im Ländervergleich zwischen den einzelnen DACH-Gesellschaften keine großen Unterschiede bestehen. Der Forecast in Deutschland, Österreich und der Schweiz umfasst im Wesentlichen GuV (99%), Bilanz (55%), KPIs (54%) und Cash-Flow (31%).

	<b>DACH</b>	<b>REST</b>
Jährlich	10%	12%
Halbjährlich	39%	6%
Vierteljährlich	20%	51%
Monatlich	14%	27%

Abb 46: Häufigkeit der gemeldeten Forecast-Daten  
DACH vs übrige Länder

Betrachtet man die deutschsprachigen Länder genauer so ist festzuhalten, dass in Österreich sogar mehr als die Hälfte der Teilnehmer (54%) ihre Forecast-Daten im Halbjahreszyklus melden, in Deutschland (34%) und der Schweiz (39%) hingegen weniger als 40% der Unternehmen es diesem Beispiel gleich tun. In Deutschland wird zB von einem Teil der Unternehmen auch eine monatliche oder quartalsweise Meldung des Forecasts (mit jeweils 21%) präferiert. 29% der Schweizer Unternehmen melden vierteljährlich; 23% der österreichischen Unternehmen jährlich.

Darüber hinaus ist noch zu erwähnen, dass sowohl in den deutschsprachigen Ländern, als auch in allen übrigen Ländern etwa 60% der Teilnehmerangaben, ihre Forecast-Daten nicht gleichzeitig mit den Ist-Daten, sondern zu einem anderen Zeitpunkt zu melden (D: 58%, AUT: 54%, CH: 68%). Dennoch werden in 40% aller Unternehmen die Forecast-Daten in derselben Detaillierung wie die Ist-Daten bzw leicht aggregiert gemeldet.

### 1.9.3.3 Dauer bis zur Erstellung des Forecast in DACH

Wie bereits im „Allgemeinen Teil“ dieser Arbeit erwähnt (vgl Abschnitt 2.2.3.3), endet auch bei der Mehrheit der deutschsprachigen Gesellschaften der Zeitraum des Forecasts am Ende des Geschäftsjahres. Im Vergleich zu den Vorjahren lässt sich generell ein klarer Trend zu einer regelmäßigen Erstellung von Forecasts bemerken. Der Anteil der Unternehmen, die einen rollierenden Forecasts melden, ist jedoch noch sehr gering: nur 6% der DACH-Gesellschaften melden einen „rolling forecast“, die übrigen Unternehmen sind hier immerhin schon mit 14% vertreten (Abb 47)<sup>41</sup>.

Zeitspanne	DACH	REST
Bis zum Jahresende	76%	96%
Rollierend	6%	14%
Für ≤3 Monate im voraus	1%	-
Für 6 Monate im voraus	1%	6%
Für 12 Monate im voraus	4%	-
Andere Zeitspanne	11%	14%

Abb 47: Zeitspanne der Forecast-Datenmeldung

89% der Schweizer Unternehmen melden ihren Forecast zum Jahresende. 71% der deutschen und 69% der österreichischen Unternehmen folgen diesem Trend. Allgemein lässt sich im Vergleich zu Vorjahren ein klarer Trend bezüglich Forecast-Datenmeldung feststellen, obwohl der Anteil des rollierenden Forecasts immer noch sehr gering ist.

---

<sup>41</sup> Siehe auch Anhang I Abb 2.

#### 1.9.3.4 Unterscheidung von Year-End Forecast und Rolling Forecast

Obwohl beide Forecast-Varianten eine Einschätzung künftiger Kenngrößen darstellen, unterscheiden sie sich in der Zielrichtung. Der Year-End Forecast zielt insbesondere darauf ab, die Erreichung der geschäftsjahresbezogenen Planziele (Budget) einzuschätzen und damit kurzfristigen Steuerungsmaßnahmen zur Zielerreichung der Geschäftsziele zu dienen. Über den Year-End Forecast ist es möglich, den unterjährig verbesserten Erkenntnisstand für die Unternehmenssteuerung zu nutzen, ohne den Originalplan zu verändern.<sup>42</sup>

Dagegen liegt der Fokus des Rolling Forecast auf der über das Geschäftsjahr hinausreichenden Beurteilung der zukünftigen finanziellen Situation sowie der Umsetzung der Strategie. Ein rollierender Forecast verfügt in der Regel über eine größere und konstante Reichweite, während beim Year-End Forecast aufgrund des Geschäftsbezuges die verbleibende Zeit bis zum Ende des Geschäftsjahres abgedeckt wird. Änderungen in den Rahmenbedingungen oder im Markt können beim Rolling Forecast aufgrund der längeren Planungsperiode ebenfalls besser in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt werden.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. *Dworski* (2005): S 371 f.

<sup>43</sup> Vgl. *Herbert/Maras* (2006), S 18 f.

### 1.9.3.5 Problembereiche bei der Bereitstellung der Forecast-Daten in DACH

In nachstehender Abbildung (Abb 48) kann man gut erkennen, dass für 44% der Mitarbeiter aus dem Konzernrechnungswesen eine verspätete Datenmeldung durch die Gesellschaften eine Hürde bei der Bereitstellung der Forecast-Daten darstellt. Aber auch die Erklärung der Unterschiede zwischen früher gemeldeten und aktuellen Forecast-Daten (36%) oder etwaige auftretende Fehler im Forecast (34%) zählen zu den Bereichen in DACH, in denen für Konzernmitarbeiter oftmals Probleme auftreten. Für jeweils 24% der Studienteilnehmer sind eine hohe Anzahl von Änderungen in den Forecast-Daten oder mangelnde Transparenz und fehlendes Verständnis für zugrundeliegende Auslöser und Annahmen bezüglich Änderungen in den Forecast-Daten der Gesellschaften häufig auftretende Problembereiche. 19% der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum sehen bei der Abstimmung konzerninterner Beziehungen Schwierigkeiten. Die geringsten Probleme treten im Systembereich auf: Unzureichend automatisierte Prozesse wodurch eine Vielzahl manueller Eingaben notwendig sind (9%), Fehlen eines standardisierten Forecast-Tools (10%), Fehlendes Verständnis für den Forecast-Prozess der Gesellschaften und deren lokalen Bedingungen (11%).

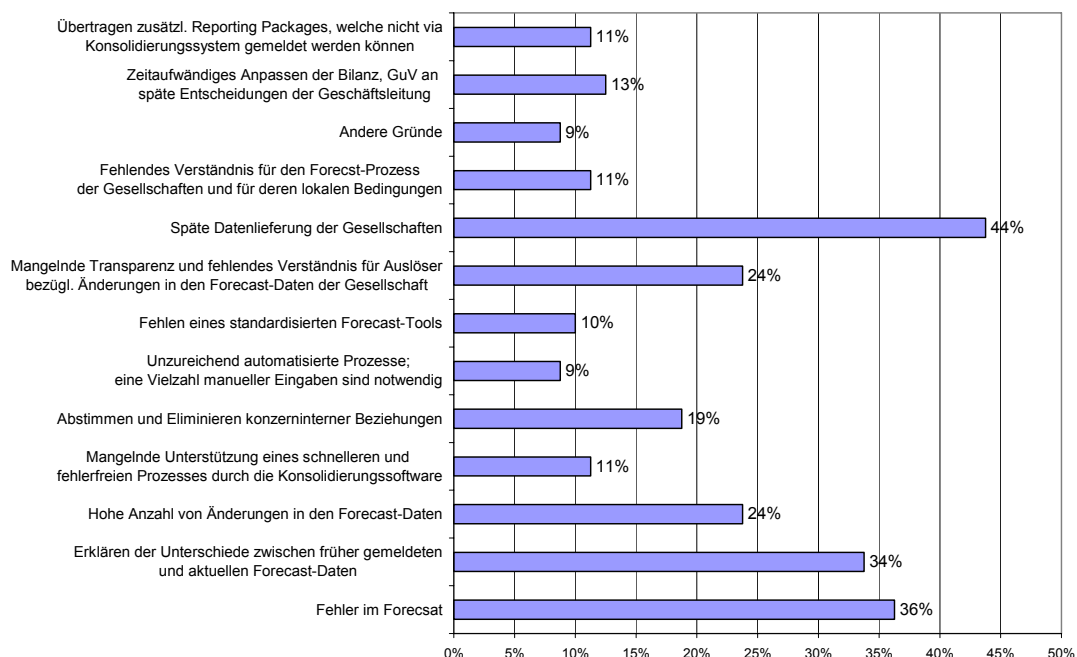


Abb 48: Problembereiche bei der Bereitstellung der Forecast-Daten (DACH)

### 1.9.3.6 Zeitaufwand für diverse Aktivitäten des Forecast in DACH

Wie aus nachstehender Abbildung ersichtlich (Abb 49), werden auf den von den Konzernmitarbeitern investierten Zeitaufwand auch beim Forecast-Prozess hohe Ressourcen für „low value“ Aktivitäten verschwendet.<sup>44</sup>

Innerhalb der deutschsprachigen Unternehmen ist im Forecast der Zeitaufwand für „high-value-added-activities“, wie die Erstellung von Berichten und die Pflege und Unterstützung des Konsolidierungssystems zu gering. In den übrigen Ländern wird zwar etwas mehr Zeit für die Erstellung von Berichten eingeplant, aber dafür widmen diese der Pflege des Konsolidierungssystems erheblich weniger Zeit (50% „sehr wenig Zeit“).

Sehr positiv hingegen fällt die hohe Zeitintensität für Analyse der Forecast-Daten hinsichtlich Trends und Abweichungen auf. Zu viel Zeit – obwohl eher eine „low-value“ Aktivität – wird in allen Unternehmen für das Erklären signifikanter Datenabweichungen verschwendet.

Sehr prägnant ist noch die Tatsache, dass in den übrigen Ländern, 50% der Teilnehmer sehr viel Zeit für andere zeitaufwendige Aktivitäten aufwenden.

	DACH		Übrige	
	angemessen bis viel Zeit	wenig Zeit	angemessen bis viel Zeit	wenig Zeit
Datenanalyse	84%	16%	77%	23%
Andere Aktivitäten	100%	0%	100%	0%
Eliminieren konzerninterner Beziehungen	46%	55%	43%	57%
Unterstützen der Gesellschaften	66%	34%	52%	48%
Pflegen des Konsolidierungssystems	68%	32%	50%	50%
Korrigieren von Fehlern	66%	33%	65%	35%
Erklären signifikanter Abweichungen	83%	17%	79%	21%
Erstellen von Berichten	68%	32%	65%	35%
Anfordern von fehlenden Informationen	75%	25%	62%	38%
Datenüberprüfung zur Richtigkeit	87%	14%	75%	25%
Gespräche mit den Gesellschaften	72%	28%	76%	24%

Abb 49: Zeitaufwand für Forecast-Aktivitäten  
analytischer Vergleich DACH vs übrige Gesellschaften

<sup>44</sup> Siehe auch Anhang I Abb 3.



## **1.9.4 Budget-Berichterstattung in Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum**

### **1.9.4.1 Grundsätzliches zur Budgetierung**

Budgetierung bezeichnet den betriebswirtschaftlichen Planungsprozess, mit dem Ziel, ein Budget zu erstellen. Ergebnis ist ein kurzfristiger, operativer Unternehmensplan, der das Geschäft für die Zukunft des Unternehmens abbildet. Das Wort Budget wird verwendet, um den rechnerischen Teil der Planung zu kennzeichnen (= Planungsrechnung) – zB Umsatz, Kosten, Finanzen. Die Instrumente für eine Budgetierung sind: Planbilanz, Plan-Erfolgsrechnung, Finanzplan, Kostenpläne, aber auch Teilpläne, wie zB Absatzplan, Umsatzplan, Personalplan, Investitionsplan, Liquiditätsplan. Der Budgetierungsprozess ist Teil des Gesamtplanungsprozesses einer Organisationseinheit. Inhaltlich beschreibt der Prozess die Aufstellung, Verabschiedung, Kontrolle sowie die Abweichungsanalyse der im Budget festgelegten Größen.<sup>45</sup>

Unternehmenspläne können nach dem betrachteten Zeithorizont unterschieden werden:

- strategisch (langfristig, 5 – 10 Jahre) → Strategischer Plan; er enthält Visionen, Leitlinien, Ziele,... jedoch keine Details.
- taktisch (mittelfristig, 3 – 5 Jahre) → Mittelfristplan; auch operativ.
- operativ (kurzfristig, weniger als 1 Jahr bis 3 Jahre) → Budgetplan.

Die Budgetplanung erfolgt, im Unterschied zum Forecast aber, bevor das zu planenden Geschäftsjahr beginnt.

Im Rahmen der Arbeit soll unter Budgetierung ein Prozess verstanden werden, der alle Aktivitäten im Rahmen der Erstellung, Genehmigung, Durchsetzung und Anpassung von Budgets umfaßt. Als originäres Controllinginstrument stellt die Budgetierung dabei ein wichtiges Abstimmungsinstrument des Managements mit dem Zwang zur Koordination und wechselseitiger Information dar.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl Internet: Online-Wirtschaftslexikon (28.6.2007).

<sup>46</sup> Vgl Internet : Controllingportal (12.8.2007).

#### 1.9.4.2 Dauer bis zur Erstellung des Budgets in DACH

Die Dauer der Terminplanung für das Budget umfasst sowohl bei den deutschsprachigen als auch bei allen übrigen Teilnehmern in etwa 4-5 Monate. Schweizer Unternehmen sind bezüglich der Terminplanung, mit meist nur 4 Monaten, im gesamten deutschsprachigen Raum am schnellsten. In Deutschland beträgt dieser Zyklus im Durchschnitt sogar 5-6 Monate. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Deutschland, 80% der teilnehmenden Versicherungsunternehmen für den ersten Terminzyklus (= Dauer vom Versand der Richtlinie bis zur ersten Meldung an den Konzern) oft mehr als 3 Monate benötigen. Österreichische Unternehmen liegen diesbezüglich im Mittelfeld und benötigen im Durchschnitt 5 Monate für die Erstellung des Budgets (Abb 50).

Deutschland	Schweiz	Österreich
5 – 6 Monate	4 – 5 Monate	~5 Monate

Abb 50: Zeitraum der Budgeterstellung in DACH

84% der Unternehmen im deutschsprachigen Raum stehen nicht unter dem Druck ihre Budget-Abschlusszeiten zu beschleunigen. In allen übrigen Ländern sind hingegen 39% der Teilnehmer doch einem derartigen Druck ausgesetzt (nur 61% haben keinen Druck).

#### 1.9.4.3 Detaillierungsgrad der Budgetdaten in DACH

Der Detaillierungsgrad der gemeldeten Daten der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum ist für das Budget der einzelnen Gesellschaften präziser als die Datenmeldung im konsolidierten Budget des Konzerns (siehe Abb 51 und Abb 52). Allgemein ist jedoch festzuhalten, dass in den unter DACH zusammengefassten Ländern die Unternehmen viel Wert auf eine detaillierte Meldung aller Daten der Gewinn- und Verlustrechnung legen. Nicht-finanzielle Kennzahlen (wie zB Marktanteile, Wachstumszahlen etc), Kapitalflussrechnung und Bilanz werden sowohl von den DACH-Teilnehmern als auch von allen übrigen Teilnehmern eher gering detailliert gemeldet.

Teilnehmer aller übrigen Länder weisen in den einzelnen Gesellschaften einen höheren Detaillierungsgrad der Budget-Kennzahlen auf, als die deutschsprachigen Teilnehmer.

## DACH

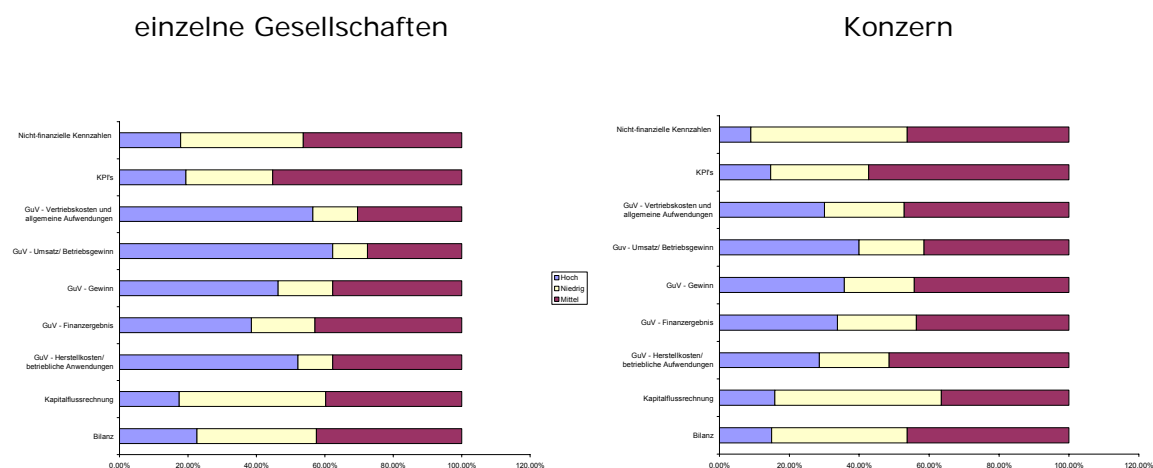


Abb 51: Detaillierungsgrad der Budget-Daten (DACH)

## ÜBRIGE Unternehmen

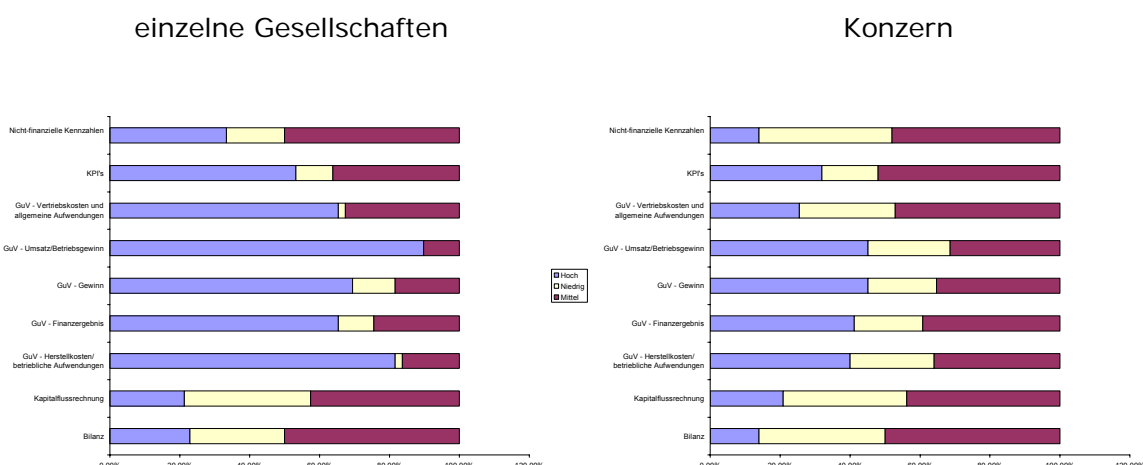


Abb 52: Detaillierungsgrad der Budget-Daten (Übrige Länder)

Innerhalb der einzelnen Gesellschaften führen mehr als die Hälfte Gewinn- und Verlust Kennzahlen wie: Umsatz, Vertriebs- und Herstellkosten sehr detailliert an. Diesbezüglich weist der Umsatz bei allen Teilnehmern dem höchsten Detaillierungsgrad auf; 82% der DACH- und 89% der übrigen Teilnehmer melden diesen mittel bzw hoch detailliert. Wie schon oben erwähnt, wird auf eine detaillierte Bilanz- und Cashflow-Meldung wenig Wert gelegt.

Auch auf Konzernebene werden die Kennzahlen zur Gewinn und Verlustrechnung eher hoch detailliert gemeldet, wobei auch hier mehr als die Hälfte der Teilnehmer nur mittelmäßig detailliert melden. Des Weiteren lassen sich auf Konzernebene zwischen DACH und den übrigen Ländern keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

#### 1.9.4.4 Zeitaufwand für diverse Aktivitäten des Budget in DACH

Zum Zeitaufwand für die einzelnen Budget-Aktivitäten in DACH zeigt nachstehende Abbildung (Abb 53)<sup>47</sup>, dass im Budget zB für die Berichterstellung („high-value-added-activity“) zu wenig Zeit aufgewendet wird. Diesbezüglich wenden die übrigen Länder jedoch mehr Zeit auf (33% „viel Zeit“) als im deutschsprachigen Raum (nur 8% „viel Zeit“).

Genug Zeit hingegen wird für andere „high-value-Aktivitäten“, wie Datenanalyse und Unterstützen der Gesellschaften, um Konzernanforderungen verständlich zu machen aufgewendet, wobei man aber auch in diesen Bereich viel mehr Zeit investieren könnte.

Zu viel Zeit wird außerdem für das Korrigieren des gelieferten Budgets und die Überprüfung der Daten auf Vollständigkeit und Richtigkeit (beides „low-value-added-activities“) verwendet. Dies führt letztendlich dazu, dass Mitarbeiter zu wenig Zeitreserven für tatsächlich wichtige Aktivitäten zur Verfügung haben.

##### DACH

	viel Zeit	sehr wenig Zeit	angemessen
Analysieren der Daten hinsichtlich Trends, Abweichungen etc	22%	11%	67%
Andere Aktivitäten, die viel Zeit beanspruchen	4%	0%	96%
Unterstützen der Gesellschaften um die Konzernanforderungen verständlich zu machen	17%	21%	63%
Korrigieren der von den Gesellschaften angelieferten Budgets	22%	32%	46%
Durchführen von Anpassungen im Budget	11%	19%	69%
Beschaffen von Erklärungen zu den Annahmen der Gesellschaften	21%	26%	53%
Erstellen, Formatieren und Ausdrucken der Berichte	8%	38%	54%
Anfordern von fehlenden Informationen und Rückfragen bei den Gesellschaften	17%	24%	60%
Überprüfen der Daten zur Sicherstellung der Vollständigkeit und Richtigkeit	22%	14%	64%
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>16%</b>	<b>21%</b>	<b>62%</b>

##### Übrige

	viel Zeit	sehr wenig Zeit	angemessen
Durchführen von Anpassungen im Budget	22%	18%	60%
Analysieren der Daten hinsichtlich Trends, Abweichungen etc.	26%	20%	54%
Andere Aktivitäten, die viel Zeit beanspruchen	13%	0%	88%
Unterstützen der Gesellschaften um die Konzernanforderungen verständlich zu machen	10%	47%	43%
Korrigieren der von den Gesellschaften angelieferten Budgets	12%	33%	55%
Beschaffen von Erklärungen zu den Annahmen der Gesellschaften	20%	35%	45%
Erstellen, Formatieren und Ausdrucken der Berichte	33%	35%	31%
Anfordern von fehlenden Informationen und Rückfragen bei den Gesellschaften	12%	43%	45%
Überprüfen der Daten zur Sicherstellung der Vollständigkeit und Richtigkeit	16%	18%	67%
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>19%</b>	<b>31%</b>	<b>51%</b>

Abb 53: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter – DACH-Unternehmen vs Übrige Unternehmen

<sup>47</sup> Siehe auch Anhang I Abb 4 und Abb 5.

## 1.10 Organisationsbereich der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum

### 1.10.1 Anzahl der Mitarbeiter in DACH

Die Anzahl der Vollzeit-Arbeitskräfte (FTE) unterteilt sich in die Bereiche des Konzernrechnungswesens und der Konzernsysteme: 70% der deutschsprachigen Teilnehmer setzten 1-5 FTE im Konzernrechnungswesen ein. In der Schweiz und in Österreich werden zweitrangig auch 6-10 FTE und in Deutschland werden oftmals sogar mehr als 25 FTE (15%) in diesem Bereich eingesetzt (Abb 54).

Im Vergleich dazu arbeiten im Bereich der Konzernsysteme bei 43% der DACH-Teilnehmer nur 1-5 FTE. Besonders in der Schweiz und in Österreich beschäftigen etwa 50% der Teilnehmer 1-5 FTE; in Deutschland nur 38%. Dafür werden im Systembereich in 25 % der deutschen Unternehmen 6-10 FTE eingestellt (in der Schweiz und in Österreich hingegen nur 15%). Im Großen und Ganzen lassen sich auch zu den übrigen Ländern keine wesentlichen Unterschiede erkennen.

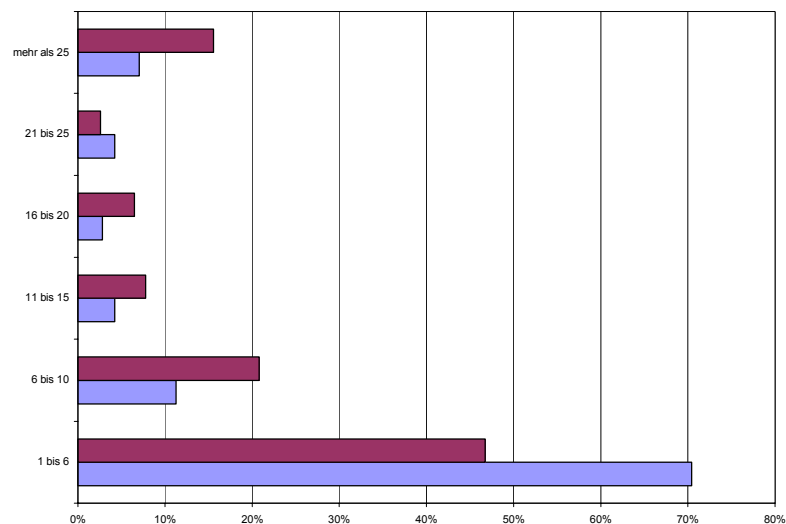


Abb 54: Vollzeit-Arbeitskräfte im Bereich Reporting, Wartung u Konsolidierungssysteme

### 1.10.2 Änderungen der Mitarbeiterzahl in den letzten Jahren in DACH

Die Frage nach einer Veränderung der Mitarbeiterzahl in den letzten fünf Jahren, lässt sich anhand nachgestellter Grafik erklären: Im Wesentlichen gibt es im gesamten deutschsprachigen Raum, sowohl im Konzernrechnungswesen als auch in den Konzernsystemen, kaum wesentliche Veränderungen iBa die Mitarbeiteranzahl (Abb 55). Bei 44% wurde die Mitarbeiteranzahl des Konzernrechnungswesens der DACH-Unternehmen erhöht und in 25% die der Konzernsysteme. Nur eine geringe Anzahl der DACH-Teilnehmer hat ihre Mitarbeiteranzahl verringern (8% im Konzernrechnungswesen, 9% in Konzernsystemen).

Im Vergleich zu allen übrigen Ländern, lassen sich zur Veränderung der Mitarbeiteranzahl in den letzten Jahren keine Unterschiede erkennen.

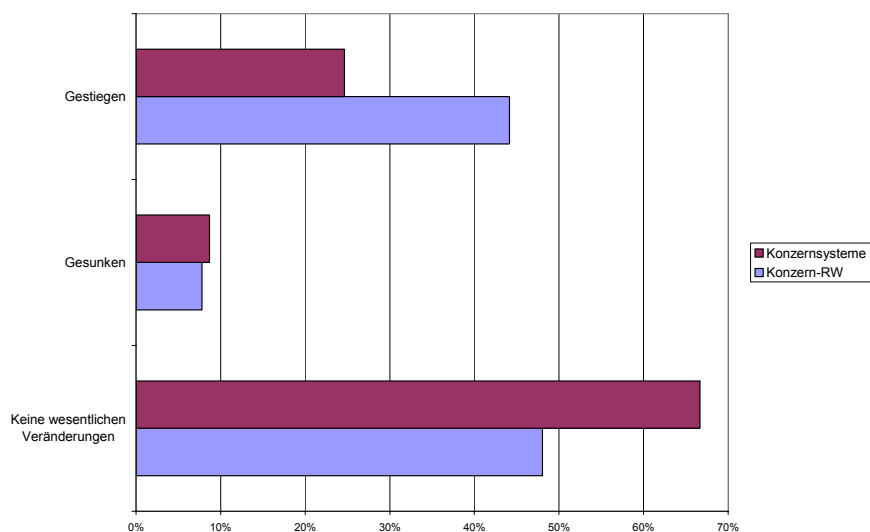


Abb 55: Änderung der Anzahl der Konzernmitarbeiter in den letzten Jahren (DACH)

## **1.11 Systemanwendungen in Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum**

### **1.11.1 Einleitung zur Systemanwendung**

Die Implementierung und Handhabung von Systemlösungen innerhalb von Unternehmen ist komplex. Entscheidend für den Erfolg bei der Einführung und Anwendung ist, dass die Lösungsansätze betriebswirtschaftlich durchdacht sind, bevor sie IT-seitig umgesetzt werden.

Am Markt ist eine Vielzahl von IT-Systemen zur Unterstützung der Planungs- und Forecast-Prozesse vertreten. Im Rahmen dieser Studie wurde die Nutzung der gängigsten IT-Systeme für Planung und Forecast untersucht. Hierbei zeigt sich, dass bei einem erheblich großen Anteil der Unternehmen (~80%) Microsoft Excel verwendet wird, wobei viele Excel sogar als alleiniges IT-Planungstool einsetzen. SAP kommt in knapp 62% der Unternehmen zum Einsatz. Die Verwendung von Microsoft Access und Hyperion spielt dagegen im Rahmen der Planung mit Anteilen von 20% bzw 16% eine vergleichsweise geringe Rolle. 36% der Unternehmen gaben an, sonstige IT-Lösungen anzuwenden, die zu meist Eigenentwicklungen darstellen.<sup>48</sup>

### **1.11.2 Arten der Systemanwendung in DACH**

Im Bereich der Systemanwendungen lässt sich eine Vielfalt an Unterschieden sowohl innerhalb der einzelnen Bereiche der Konsolidierung als auch in länderspezifischer Hinsicht erkennen (siehe Abb 57 und Abb 57).

Wie bereits im allgemeinen Teil erläutert hat sich in den letzten Jahren die Anwendung von ERP Konsolidierungssystemen deutlich gesteigert. Im Bereich des Actuals und des Budgets wenden etwa 28% und im Bereich des Forecast 14% aller Teilnehmer ERP-Systeme, wie zB SAP-Module, an. Weitere Analysen zeigten, dass diese Unternehmen hauptsächlich im mitteleuropäischen Raum – also: Deutschland, Österreich, Schweiz – liegen.

---

<sup>48</sup> Vgl Herbert/Maras (2006): S 24 f.

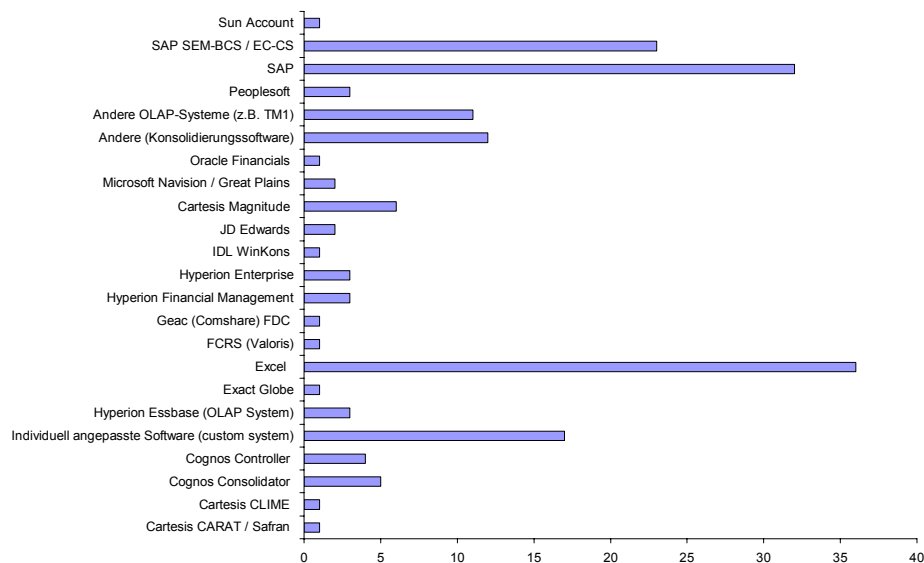


Abb 56: Systemanwendungen des Actuals – Management Reporting

Im Management Reporting des Actuals werden in den DACH-Unternehmen hauptsächlich allgemeine Anwendungen (wie zB Excel, andere OLAP-Systeme) und ERP-Systeme (wie zB SAP, SAP SEM-CS/EC-CS) bevorzugt. In Schweizer Unternehmen werden vorrangig Excel-, in Deutschland und Österreich eher SAP-Anwendungen verwendet werden.

Im Externen Berichtswesen des Actuals (siehe nachstehende Grafik) werden am Häufigsten völlig andere und spezialisierter Konsolidierungssoftware bevorzugt (*78 UNs*). Excel wird in diesem Bereich des Reportings eher selten verwendet wird (*31 UNs*).

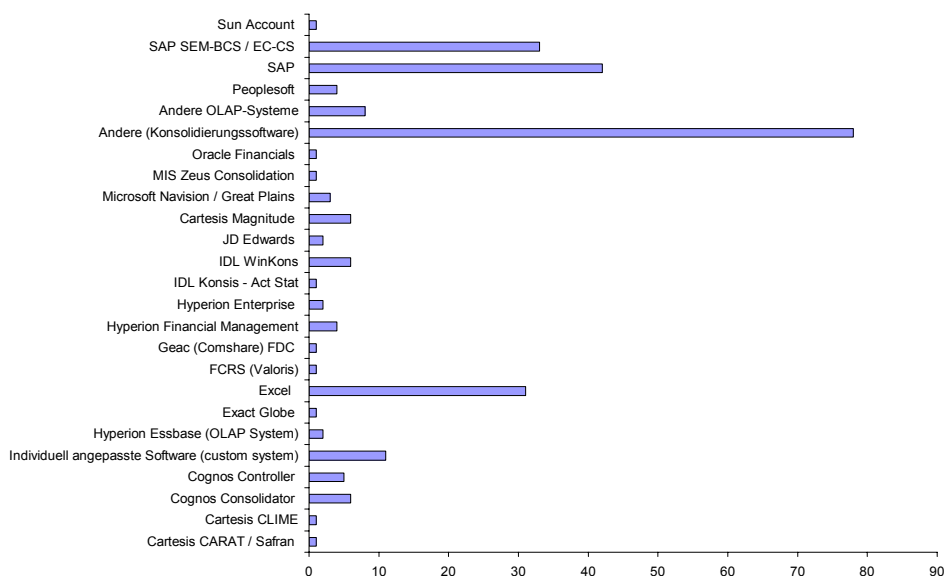


Abb 57: Systemanwendungen des Actuals – Legal Reporting



Wie aus beiden Grafiken ersichtlich, weisen sowohl im Internen als auch im Externen Berichtswesen SAP und SAP SEM-BSC/EC-CS einen hohen Anwendungsgrad auf.

Auch in den Unternehmen der übrigen Ländern lässt sich ein ähnliches Bild der Ist Daten erkennen. Darüber hinaus verwenden die übrigen teilnehmenden Unternehmen für das Management Reporting neben Excel auch sehr häufig spezialisierte Konsolidierungssoftware, wie Hyperion und Cartesis.

Im Budget- und Forecast-Prozess wird in den deutschsprachigen Ländern SAP und Excel angewendet; aber auch so genannte „individuell angepasste Softwarelösungen“ werden von einigen Unternehmen angewendet. In Österreich werden häufig allgemeine Anwendungen (OLAP Systeme) angewendet. Die Teilnehmer der übrigen Länder wenden hingegen hauptsächlich Excel für deren Konsolidierung an. Auch zeigt sich im Bereich Budget und Forecast – wie schon bei den Ist-Daten – eine häufige Anwendung von „spezialisierter Konsolidierungssoftware“ (Hyperion, Cartesis, Cognos).

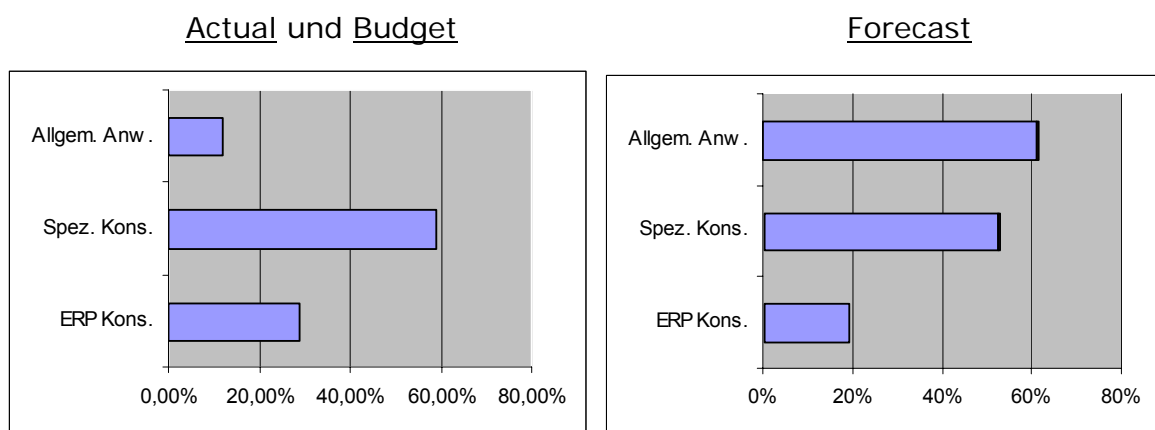


Abb 58: Systemanwendungen – Vergleich: Actual, Forecast, Budget

Zusammenfassend ist in obigen Grafiken (Abb 58) deutlich zu erkennen, dass im Actual (Internes/Externes Berichtswesen) und im Budget in erster Linie Spezialisierte Konsolidierungssoftware (Best of Breed) angewendet werden. Im Forecast hingegen werden eher allgemeine Anwendungen, knapp gefolgt von spezialisierter Konsolidierungssoftware, bevorzugt.

### 1.11.3 Zufriedenheit der Unternehmen mit IT-Systemen

Analysiert man die Zufriedenheit der Unternehmen mit ihren IT-Systemen für Planung und Forecast, so zeigt sich, dass Unternehmen, die ausschließlich Microsoft Excel verwenden, deutlich weniger zufrieden mit der systemseitigen Unterstützung sind als der

Durchschnitt der befragten Unternehmen. Unternehmen, die hauptsächlich SAP verwenden, sind im Vergleich hierzu zwar zufriedener, weisen jedoch immer noch leicht unterdurchschnittliche Werte aus. Aus diesen Ergebnissen ist erkennbar, dass Unternehmen, die nicht ausschließlich auf Standardlösungen vertrauen, sondern diese in Verbindung mit maßgeschneiderten Softwarelösungen anwenden, die höchsten Zufriedenheitswerte aufweisen. Dies lässt sich durch die individuelle Unterstützung der unternehmensspezifischen Planungsprozesse erklären.<sup>49</sup>

Im Hinblick auf die Datenstrukturen der befragten Unternehmen zeigt sich, dass knapp 88% integrierte Datenstrukturen für Ist-, Plan- und Forecast-Daten aufweisen. Jedoch werden die Daten nur bei knapp zwei Drittel (64%) der Unternehmen aus demselben IT-System generiert.

Wird die Zufriedenheit in Abhängigkeit dieser beiden Kriterien analysiert, so zeigt sich eine erkennbare Tendenz: Die Verwendung derselben Datenstrukturen steigert die Zufriedenheit ebenso wie die Verwendung integrierter IT-Systeme. Sind weder eine integrierte Datenstruktur noch integrierte IT-Systeme vorhanden, so sinkt die Zufriedenheit signifikant ab. Eine einheitliche Datenstruktur und integrierte IT-Systeme können damit als wesentliche Erfolgsfaktoren effizienter Planungs- und Forecast-Prozesse in Unternehmen erachtet werden.

#### **1.11.4 Art und Weise der Dateneingabe in DACH**

Die Dateneingabe in die Konsolidierungssysteme innerhalb DACH-Unternehmen erfolgt meist mittels Eingabe in eine Tabellenkalkulation.

In Deutschland und Österreich geben die Unternehmen ihre Daten häufig durch manuelles Ausfüllen des Reporting Packages, Tabellenkalkulationen oder direkte Dateneingabe in die Datenbank des Konsolidierungssystems des Konzerns ein (wobei in Deutschland vorrangig direkte Dateneingaben, in Österreich eher Tabellenkalkulationen angewendet werden).

In den Schweizer Unternehmen erfreut sich die manuelle Eingabe hingegen weniger Beliebtheit. Diese geben ihre Daten am Häufigsten über eine Tabellenkalkulation ein, dicht gefolgt von der Dateneingabe in lokal installierte Module.

---

<sup>49</sup> Vgl. *Herbert/Maras* (2006): S 24 ff.

Abweichendes ergibt sich einzig im Management Reporting des Actuals. Hier werden in erster Linie andere Konsolidierungssysteme, wie E-mail, Internet, WAN oder LAN eingesetzt.

#### **1.11.5 IT-Outsourcing oder Auslagerung von Anwendungen in DACH**

Was das Outsourcing einzelner Bereiche innerhalb von Organisation betrifft, planen die teilnehmenden Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum zum überwiegenden Teil weder eine Auslagerung ihrer IT-Infrastruktur (93%) noch von Anwendungen für die Konsolidierung (96%).

Dies trifft innerhalb beider Bereiche in Deutschland und Österreich auf fast alle Unternehmen zu und in der Schweiz auf geringfügig weniger Teilnehmer („nur“ 84% IT-Outsourcing in CH). Dieser geringe Unterschied zeigt, dass die deutschsprachigen Unternehmen generell weniger Wert auf IT-Auslagerung legen.

Insgesamt gesehen planen 88% aller Studie -Teilnehmer kein Outsourcing.

## 1.12 Ausblick auf zukünftige Themen des Konzernrechnungswesen im deutschsprachigen Raum

### 1.12.1 Aufbau und Beurteilung des Internen Kontrollsystems in DACH

Ein Blick auf das interne Kontrollsystem (IKS) lässt zwischen den deutschsprachigen Ländern und allen Übrigen keine wesentlichen Unterschiede erkennen. Etwa die Hälfte (51%) der Teilnehmer gab an, zwar ein IKS zu nutzen, welches jedoch nicht vollständig aufgebaut und dokumentiert ist. 15% der DACH-Gesellschaften haben zumindest im Finanzbereichswesen umfängliche Interne Kontrollen etabliert. Nur 34% hingegen verfügen über ein vollständig aufgebautes IKS, welches in allen Abteilungen eingesetzt wird und auf internationalen Rahmenbedingungen basiert (Abb 59).

Aufbau IKS	DACH	Übrige
nicht vollständig aufgebaut	51%	47%
IKS in alle Abteilungen vollständig aufgebaut	15%	15%
IKS im Finanzbereich vollständig aufgebaut	34%	37%

Abb 59: Aufbau des IKS; Vergleich: DACH vs Übrige Länder

Besonders markant ist folgender Unterschied innerhalb der DACH-Unternehmen: während 60% der österreichischen Teilnehmer (und 53% der Deutschen) schon über ein vollständig aufgebautes IKS verfügen, haben 60% der Schweizer Unternehmen immer noch kein vollständig integriertes IKS. Somit lässt sich feststellen, dass die Schweizer Gesellschaften bzgl Aufbau und der Nutzung des IKS etwas weiter zurück liegen als die teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland und Österreich. Bei allen drei Ländern kann jedoch die Installation und Funktionsweise des IKS weiter optimiert werden.

Die Beurteilung des IKS ist ein wichtiger Aspekt des Konzernrechnungswesens. Hier wird aufgezeigt, dass sich bei 59% der deutschsprachigen Teilnehmer die laufende Risikobeurteilung und Überwachung gut etabliert und bei knapp 15% integriert, hat. Alle übrigen Aktivitäten, wie Pflegen und Aktualisieren des Kontrollumfeldes, Kontrollaktivitäten und

Verbinden der Kontrollen zwischen allen Abteilungen und der internen Kontrolle werden von den DACH-Teilnehmern formlos bis etabliert eingestuft (Abb 60). Im Besonderen lässt sich festhalten, dass Schweizer Unternehmen deutlich mehr in der „Aufbauphase“ des IKS stehen als in Österreich und Deutschland. Insgesamt gesehen sind im deutschsprachigen Raum alle Aktivitäten des IKS viel zu wenig „optimiert“ und sollten daher viel mehr in die Unternehmensfunktion integriert werden.

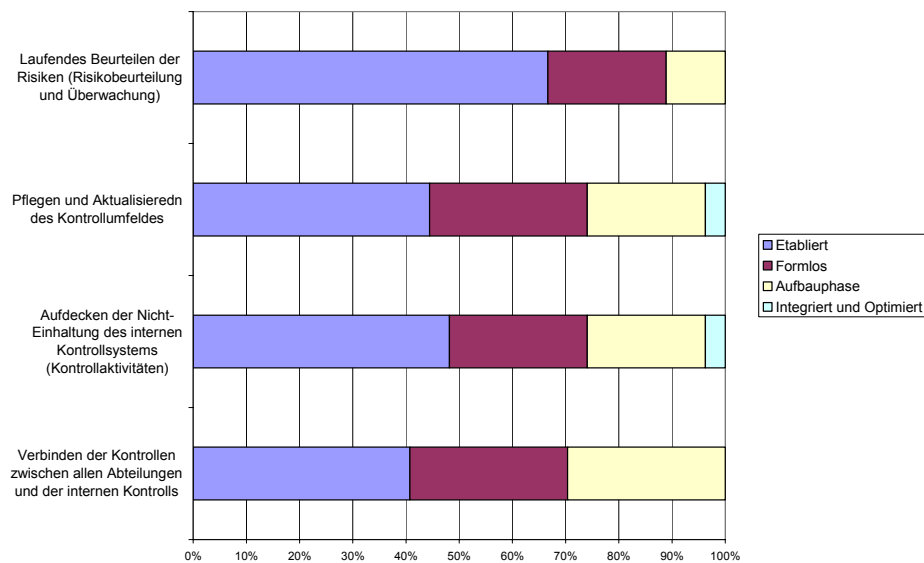


Abb 60: Beurteilung des IKS bezüglich diverser Tätigkeiten

In allen übrigen Ländern gaben diesbezüglich ebenso die meisten Teilnehmer an, eine etablierte Risikobeurteilung inne zu haben (62%). Im Großen und Ganzen ist jedoch festzuhalten, dass in den übrigen Ländern die einzelnen Aktivitäten des IKS etwas mehr etabliert sind als in den DACH-Ländern, dafür aber Letztere eher mehr nach einer vollständigen Integration und Optimierung dieser Aktivitäten streben!

## 1.12.2 Bereiche mit wesentlichem Verbesserungspotenzial in DACH-Unternehmen

Auch im Bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten der Reportingprozesse existieren keine wesentlichen Unterschiede zwischen den DACH-Unternehmen und allen übrigen Studienteilnehmern. Allgemein bleibt zu sagen, dass auf Konzernebene in den Bereichen Performance Management und Forecast durchschnittlich bis viel an Verbesserungspotenzial besteht; Auch innerhalb des Budgetierungsprozess wird durchschnittlich viel an einer Verbesserung gearbeitet. Wenig Verbesserungspotenzial zeigt sich hingegen bei der Kommunikation mit Investoren und im Externen Reporting (Abb 61).

Innerhalb der einzelnen Gesellschaften im deutschsprachigen Raumes ist man eher weniger bestrebt an einer Verbesserung in den einzelnen Abteilungen zu arbeiten. Diese scheinen innerhalb der verschiedenen Bereiche wie zB Debitoren- bzw Kreditorennachhaltung, Kapitalanlagen, Umlaufvermögen, etc sehr zufrieden zu sein (Abb 61)<sup>50</sup>.

Reporting Units	Mittelmäßig bis viel	
	Wenig Potenzial	Potenzial
Kreditorenbuchhaltung	65%	35%
Debitorenbuchhaltung	66%	34%
Liquiditäts-Management	51%	49%
Anlagevermögen	69%	31%
Kapitalanlagen/ Beteiligungen	53%	47%
Umlaufvermögen	49%	51%

Konzern		
Andere	46,67%	53%
Budgetierung	15,49%	85%
Kommunikation mit Investoren und Analysten	50,68%	49%
Externes Reporting	39,19%	61%
Forecasting	16,22%	84%
Performance Management	17,81%	82%

Abb 61: Bereiche mit Verbesserungspotenzial in den DACH-Gesellschaften

<sup>50</sup> Siehe auch Anhang I Abb 6 und Abb 7.

## **1.13 Zusammenfassung der wesentliche Merkmale der Unternehmen im deutschsprachigen Raum**

- IFRS hat sich in den letzten Jahren zum dominierenden Rechnungslegungsstandard entwickelt, aber in den deutschsprachigen Ländern reporten mit 65% noch etwas weniger Teilnehmer in diesem Standard, als in allen übrigen Ländern (75%); die Anwendung von lokalen Standards hat sich verglichen mit 2002 um zwei Drittel reduziert.
- Der Berichtszeitraum für die Daten des Actuals ist im Management Reporting auf monatlicher und im Externen Reporting eher auf vierteljährlicher Basis ausgelegt. Deutschland und die Schweiz neigen im deutschsprachigen Raum vorrangig zu einer monatlichen Berichterstattung; Österreichische Unternehmen melden eher vierteljährlich. Zusammenfassend wäre eine monatliche interne Berichterstattung wesentlich vorteilhafter für die einzelnen Unternehmen.
- Die Mehrheit der Teilnehmer wendet vollständig standardisierte und implementierte Prozesse innerhalb des Reportings an. Einzig im Bezug auf etwaige Änderungen des Konsolidierungssystems werden fallweise Prozesse bei dringenden Veränderungen angewendet. Weniger als 50% der Teilnehmer haben standardisierte Change Management Prozesse.
- Nur etwa 35% der deutschsprachigen Teilnehmer stehen unter Druck die Anzahl der Tage bis zum jeweiligen Abschluss zu verkürzen. In allen übrigen Länder betrifft dies hingegen mehr als die Hälfte der Teilnehmer (~53%).
- Als generelles Problem lässt sich erkennen, dass für Aktivitäten von geringerer Wertschöpfung („low-value-adding-activities“) zu viel Zeit von den Mitarbeitern aufgewendet wird und umgekehrt. Deutschsprachige Unternehmen verbringen zB viel mehr Zeit damit, den Gesellschaften die Reportinganforderungen verständlich zu machen (25% viel; 61% angemessener Zeitaufwand) als die Teilnehmer der übrigen Länder (6% viel; 59% angemessener Zeitaufwand). Ansonsten ergeben sich länderspezifisch keine besonderen Unterschiede.

- Zum Berichtszeitraum des Forecasts ist anzumerken, dass im deutschsprachigen Raum die meisten Teilnehmer ihre Daten halbjährlich (39%) berichten aber in allen übrigen Ländern die Daten von mehr als der Hälfte der Teilnehmer (51%) vierteljährlich gemeldet werden.
- Eine Implementierung des „Rolling Forecasts“ in DACH hat sich im Laufe der letzten Jahre nicht durchgesetzt (Reduzierung von 32% auf 28%). Eine Datenmeldung hin zum Jahresende liegt nach wie vor im Trend.
- Auch im Bereich des Forecasts lässt sich bzgl Zeitaufwand, wie schon beim Actual, vorherrschend dasselbe Problem erkennen: zu wenig Zeitaufwand für hochwertige (= „high-value-adding“) Aktivitäten! Auffallend ist die Tatsache, dass in den übrigen Ländern 50% der Teilnehmer sehr viel Zeit für andere – nicht näher erläuterte – zeitaufwendige Aktivitäten aufwenden.
- Zeitplanung des Budgets dauert in Deutschland, mit 5-6 Monaten, länger als in den übrigen deutschsprachigen Ländern (durchschnittlich 4-5 Monate). Grund dafür ist wohl der Tatbestand, dass gerade bei 80% der Versicherungen die Dauer vom Versand der Richtlinie bis hin zur ersten Meldung an den Konzern oftmals 3 Monate oder länger dauert.
- Der Zeitdruck für die Terminplanung des Budgets ist in den deutschsprachigen Ländern sehr gering (nur 16% stehen unter Druck). Im Gegensatz dazu stehen in allen übrigen Ländern 39% (doppelt so viel wie in DACH!) unter Druck, ihre Abschlusszeiten zu verkürzen.
- Die Datenmeldung im deutschsprachigen Raum erfolgt in den einzelnen Reporting Units viel detaillierter als im konsolidierten Budget des Konzerns. Ein wesentlicher länderspezifischer Unterschied ist, dass Unternehmen in den übrigen Ländern eher mehr Wert auf detaillierte Finanzkennzahlen legen.
- Auf organisatorischer Ebene verfügen 70% im Konzern-RW aber nur 43% im Bereich der Konzernsysteme über einen „kleinen“ Finanzbereich mit 1-5 FTE.
- Der Einsatz von ERP- und General Ledger Systemen für die Konsolidierung ist von 18% auf 29% angestiegen; „Best of Breed“-Systeme sind auf 60% stagniert. Im Vergleich zu den letzten Jahren verwenden deutlich weniger Unternehmen Tabellenkalkulationen und individuelle Lösungen.



- Die Dateneingabe in das Konsolidierungssystem des Konzerns erfolgt vorrangig manuell oder mittels Tabellenkalkulation. In der Schweiz wird anstelle einer manuellen Eingabe sogar eine Eingabe in lokal installierte Module bevorzugt. Abweichend von diesem Trend werden die Daten des Management Reporting in erster Linie in andere Konsolidierungssysteme (E-mail) transferiert.
- 88% aller Teilnehmer planen kein Outsourcing für diverse Bereiche. Im deutschsprachigen Raum ist dieser Prozentsatz noch um einiges höher; mehr als 90% der deutschsprachigen Teilnehmer planen IT-Infrastruktur und -Instandhaltung nicht auszulagern.
- Der Großteil der Teilnehmer aus DACH hat kein etabliertes oder optimiertes Interne Kontrollsystem.
- Die teilnehmenden Unternehmen aus DACH sehen hohe Verbesserungspotentiale in den folgenden Bereichen: Budgeting, Forecasting und Performance Management.

„Das Geheimnis auch der großen und umwälzenden Aktionen besteht darin, den kleinen Schritt herauszufinden, der zugleich ein strategischer Schritt ist, indem er weitere Schritte in Richtung einer verbesserten Wirklichkeit nach sich zieht.“<sup>51</sup>

Planung und Forecast sind Aspekte, die heutzutage für ein erfolgreiches Unternehmen bedeutender und aktueller sind denn je. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen eindrucksvoll, dass die Unternehmen in ihren Planungs- und Forecast-Prozessen erhebliche Verbesserungspotenziale sehen. Einige Unternehmen haben die Probleme und den damit verbundenen dringenden Handlungsbedarf erkannt. Sie haben bereits erste Schritte auf dem Weg zu einer verbesserten Unternehmenssteuerung unter Berücksichtigung der Dimensionen Kosten, Zeit und Qualität geplant oder eingeleitet.

Notwendige Maßnahmen, wie beispielsweise die Einführung einer marktorientierten Budgetierung oder eines Rolling Forecast, verlangen von den Unternehmen jedoch nicht nur eine methodische Änderung, sondern auch eine grundlegende Umstellung im Denken und Handeln. Gerade dieses wird sowohl derzeit als auch in Zukunft die größte Herausforderung darstellen.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Zitat: Gustav Heinemann, ehemaliger Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland.

<sup>52</sup> Vgl. *Herbert/Maras* (2006): SMART Planning & Forecasting, S 27 f.

## **1.14 Schaffung eines optimalen Gleichgewichts von Compliance und Performance**

Um als Unternehmen zu den Branchenbesten anzugehören, ist man stets einer starken Abhängigkeit von marktgerechten Produkten und Technologien unterworfen. Aber auch die Fähigkeit des Finanzbereichs, sowohl Compliance als auch Performance auf höchstem Niveau zu gewährleisten, ist von entscheidender Bedeutung. Nur sehr langsam beginnen die Unternehmen Strategien zu entwickeln, um die Balance zwischen Compliance und Performance herzustellen. Wenn diese Balance jedoch stimmt, entsteht Financial Excellence.

Um also eine derartige optimale Balance zu erreichen und auch nachhaltig zu sichern, ist es von hoher Wichtigkeit ein eigenes Instrumentarium hierfür zu schaffen. Dabei geht es neben Geschwindigkeit auch insbesondere um Kosten und Qualität.<sup>53</sup>

- Kosten: wachsender Wettbewerb und Globalisierung üben Kostendruck aus, der auch vor den Finanzabteilungen nicht halt macht;
- Geschwindigkeit: das Management ist auf immer aktuellere Informationen für die Unternehmenssteuerung angewiesen;
- Qualität: die erhobenen Daten sollen immer aussagekräftiger werden.

All diese Faktoren gleichzeitig zu erfüllen ist eine große Herausforderung für jedes einzelne Unternehmen. Auch die Größe und Organisationsform des Unternehmens spielen eine ebenso wesentliche Rolle wie das zur Verfügung stehende finanzielle und zeitliche Budget und die Gestalt des bestehenden Finanzwesens.

---

<sup>53</sup> Vgl. *Riedel/Hanninck* (2006), S. 9.

## **1.15 Charakteristische Hauptmerkmale der „Best Performer“**

### **1.15.1 Unterscheidung der Unternehmen zwischen Best Performer und Worst Performer**

Schlussendlich werden noch die Ergebnisse jener Teilnehmer die in den einzelnen Bereichen überdurchschnittlich gut abgeschnitten haben herausgefiltert um die sog. „Best/Top Performer“<sup>54</sup> zu eruieren und in weiterer Folge ein optimales Verfahren innerhalb der Hauptprozesse des Konzernrechnungswesens zu finden. Auf diese Weise ist es auch für andere Unternehmen möglich zu sehen, wie Best Performer tatsächlich arbeiten und welche Tätigkeiten wichtig sind um schnelle Abschlüsse und Best Performance zu erreichen.

Die detaillierte Ergebnisanalyse der Studie legt nicht nur viele alltägliche Probleme innerhalb der Konzernberichterstattung offen, sondern verdeutlicht ebenso die große Spannbreite zwischen den Teilnehmern, die in den meisten Bereichen am Besten abschnitten („Best Performers“) und jenen, die unter allen Unternehmen am Schlechtesten auftraten („Worst Performers“).<sup>55</sup>

Es gibt viele unterschiedliche Faktoren die das Image eines Best Performers beeinflussen. Für Viele ist die Geschwindigkeit der Berichterstattung von Internen und Externen Ergebnissen ein ausschlaggebender Maßstab. Aber Performance ist nicht nur eine Frage der Geschwindigkeit. In der „Group Reporting Survey 2006“ werden Best Performers durch folgenden grundlegende Kriterien ermittelt: Häufigkeit und Vollständigkeit der Meldung aller GuV- und Bilanzdaten (internes und externes Berichtswesen), Integrationsniveau zwischen internen und externen Informationen, Detaillierungsgrad der gesammelten und konsolidierten Forecast- und Budget-Daten, Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für wesentliche Bereiche der Konsolidierung, Niveau und Leistungsfähigkeit der Internen Kon-

---

<sup>54</sup> Hierzu hat BPMI ein eigenes Bewertungsverfahren festgelegt, um die insgesamt „besten“ Unternehmen („Best/Top Performer“) zu bestimmen.

<sup>55</sup> Als „Best Performer“ oder „Top Performer“ gelten im Folgenden jene 20 Teilnehmer, die unter Berücksichtigung sämtlicher Kriterien insgesamt in der Studie die höchste Punkteanzahl erreichten. Dem gegenüber gilt die Bezeichnung „Worst Performer“ für diejenigen 20 Unternehmen, die die geringste Punktezahl erhielten.

trolle und im Allgemeinen, die Qualität der Unternehmensführung (Corporate Governance).

### **1.15.2 Allgemeine Feststellungen bezüglich Best Practises**

Best Practice umschreibt die herausragende Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hinsichtlich gewisser Unternehmensfunktionen (zB Unternehmensgröße, Zyklus der Datenermittlung, etc). Dieser Vorgang dient dem Vergleich und der Orientierung zwecks Lernens aus den Fähigkeiten der Mitbewerber, zB wie hier im Rahmen eines Benchmarking.<sup>56</sup> Die folgenden Aussagen erörtern jene Bereiche, in welchen bedeutende und wesentliche Merkmale zwischen den teilnehmenden Unternehmen bestehen:

- Die Größe eines Unternehmens iBa die Anzahl der einzelnen Business Units, entschuldigt nicht einen langsameren Abschluss; denn auch viele sehr große Konzerne mit zahlreichen Tochtergesellschaften sind in der Lage einen schnellen Abschluss zu erbringen.
- Die Anzahl der Mitarbeiter, welche die Konsolidierung und Berichterstattung durchführen hat keinen großen Einfluss auf die Positionierung des Rankings; da die Aktivitäten der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen, verbringen Best Performers auch viel Zeit mit hochwertigen Aktivitäten, wie zB der Datenanalyse.
- Best Performern ist es eher möglich monatliche Bilanzdaten zur Verfügung zu stellen als allen anderen Unternehmen. Darüber hinaus fällt es ihnen leichter die Performance der Business Units in den einzelnen Berichterstattungszyklen zu messen und diese Ergebnisse innerhalb der Finanzorganisation zu veröffentlichen (Qualitätsstandard der Gesellschaften).
- Best Performer besitzen eher standardisierte Change-Management-Prozesse für Systeme, Prozesse und Zeitplanung. Diese gewährleisten ein gut organisiertes und diszipliniertes Konzernrechnungswesen.

Um als Unternehmen Teil der Branchenbesten zu sein, ist man stets einer starken Abhängigkeit von marktgerechten Produkten und Technologien unterworfen. Aber auch die Fähigkeit des Finanzbereichs, sowohl Compliance als auch Performance auf höchstem Niveau zu gewährleisten, ist von entscheidender Bedeutung. Nur sehr langsam beginnen

---

<sup>56</sup> [http://www.finanxxl.de/lexikon/Best\\_Practice\\_Best\\_Practise.html](http://www.finanxxl.de/lexikon/Best_Practice_Best_Practise.html); (11.2.2007).

die Unternehmen Strategien zu entwickeln, um die Balance zwischen Compliance und Performance herzustellen. Wenn dieses Gleichgewicht jedoch stimmt, entsteht Financial Excellence.<sup>57</sup>

### 1.15.3 Bedeutung der abschlussstagsrelevanten Berichterstattung

Eine Frage, welche das „Ranking“ der Teilnehmer wesentlich beeinflusst, behandelt die Terminplanung der Abschlusszeiten mit den wichtigsten Stichtagen des gesamten Abschlussprozesses. Die wesentliche Frage diesbezüglich lautete: wie viele Arbeitstagen nach Periodenende stehen dem Vorstand die entsprechenden Berichte zur Verfügung?

Aus Abb 62 geht deutlich hervor, dass sich nur 50% der schnellsten Teilnehmer unter den 20 Top Performer befinden. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass die Geschwindigkeit des Abschlusses ein hervorragender Indikator für gute Performance der Konzernberichterstattung und Best Practice ist. Aber interessanterweise fühlt sich die andere Hälfte der besten Teilnehmer, jene die nicht unter die 20 Schnellsten fällt, unter Druck gesetzt, ihre Abschlusszeiten weiterhin zu verkürzen. Das heißt, sie sind ständig bestrebt ihre Abschlusszeiten zu beschleunigen. Auf diese Weise ist für Unternehmen erkennbar, dass der Faktor Geschwindigkeit ein Hauptkriterium der effizienten Berichterstattung darstellt.

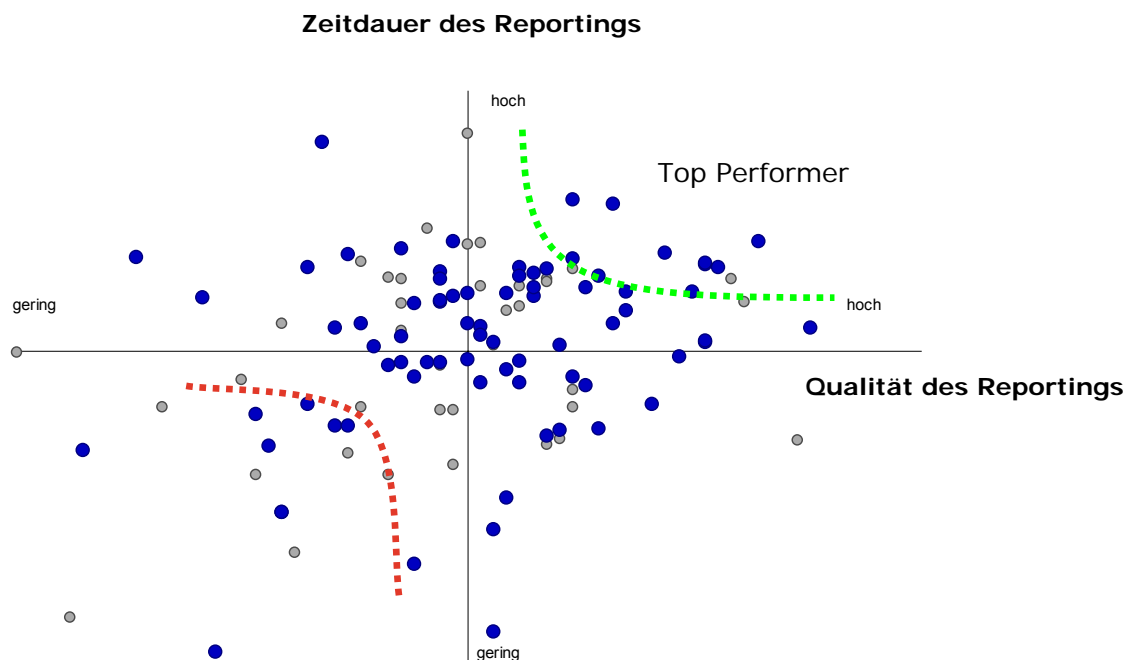


Abb 62: Graphische Verteilung der Studie-Teilnehmer  
(basierend auf Geschwindigkeit und Qualität des Reportings)

<sup>57</sup> Vgl. Riedel/Hanninck (2006), S. 9.

Im Hinblick auf die Abschlussgeschwindigkeit, veröffentlichen Best Performer ihre konsolidierten Ergebnisse zum Jahresende nach weniger als 25 Tagen; Worst Performer benötigen hingegen mehr als 80 Tage dafür – eine durchaus enorme Abweichung (Abb 63)<sup>58</sup>.

Die Meldung bis Monatsende hingegen scheint besser unter Kontrolle zu sein, denn hier zeigt sich ein geringerer Abstand: die volle Zykluszeit für den gesamten Prozess des monatlichen Reportings beträgt für Best Performer etwas mehr als 12 Arbeitstage; schlechtere Teilnehmer benötigen 15 Arbeitstage.

	<b>Best</b>	<b>Worst</b>
Datenveröffentlichung	10,2	40,0
Konsolidierungsprozess	6,6	21,6
Einreichen der angesammelten Daten	7,9	26,0
	<b>24,7</b>	<b>87,6</b>

Abb 63: Abschlussprozess bis zum Jahresende (in Arbeitstagen)

Aktuelle Forschung<sup>59</sup> zeigt, dass europäische Unternehmen die Geschwindigkeit der Vorgänge, mit welcher sie ihre Finanzergebnisse bekannt geben, kontinuierlich beschleunigt haben. Trotz der Spannungen im Zuge der IFRS-Einführung war es möglich die Abschlussgeschwindigkeiten diverser Unternehmen zu erhöhen. Im Vergleich mit US-Unternehmen, die von den Vorschriften des Sarbanes Oxley Acts aufgrund der Offenlegungspflicht und neuer Bestimmungen<sup>60</sup> schwer getroffen wurden, hat sich die Abschlusszeit bei europäischen Unternehmen verringert und sich somit die Lücke zu den kurzen US-Zyklen verringert.

Eine Untersuchung bezüglich der Dauer der Abschlusszeiten in verschiedenen Unternehmen<sup>61</sup> zeigt, dass im Berichtszeitraum 2006 die durchschnittliche Anzahl der Tage bis zum „Audit Sign-off“ in Europa bei 63 Tagen und in US bei 56 Tagen liegt – ein annähernd gleicher europäischer Durchschnitt, wie sie auch die Ergebnisanalyse der „Group Reporting Survey 2006“ zeigt. All dies veranschaulicht deutlich, dass es europäischen Konzernen möglich war, die „IFRS-Hürde“ ohne negativen Einfluss auf die Abschlussprozesse zu durchqueren. Ganz im Gegenteil, die Umstellung auf IFRS und das Vorantreiben der Integration von internem und externem Berichtswesen hat bei vielen sogar den Abschlussprozess beschleunigt.

<sup>58</sup> Siehe auch Anhang I Abb 8.

<sup>59</sup> Vgl. *BPMI* (2006), „Close Cycle Rankings 2006“, mehr dazu siehe Kap. 3.1.2.9.

<sup>60</sup> zB werden SOX-Anforderungen von US Securities and Exchange Commission vorausgesetzt.

<sup>61</sup> „Close Cycle Rankings 2006“, so.

Ein weiterer Bereich der Berichterstattung umfasst die Abstimmung der zwischenbetrieblichen Angelegenheiten. Für viele große Unternehmen gilt dieser als ein wesentlicher Teil des Konsolidierungsprozesses und lässt starke Leistungsunterschiede erkennen. Die angegebene Laufzeit in unten abgebildeter Grafik symbolisiert die verbrauchte Zeit der einzelnen Business Units an innerbetrieblichen Prozessen zum Jahresende. Obwohl die Best Performer viel daran setzten, die zwischenbetriebliche Abstimmung und Angleichung der Salden der verbundenen Unternehmen zu verbessern, kann sie dennoch ein Handicap für einen schnelleren Abschluss und somit den gesamten Closing Prozess darstellen.

Best Performer benötigen für die innerbetriebliche Abstimmung 4 Tage am Jahresende. Viele der teilnehmenden Unternehmen streben jedoch nach Verbesserungsziel von 3 Tagen an. Dies entspricht einer 25%-igen Verbesserung zum Jahresende. Wie aus unterer Grafik (Abb 64) ersichtlich, benötigen die Worst Performer hingegen für ihre „Intercompany Abstimmung“ bereits knappe 10 Tage. Diese gaben jedoch an, ihre Zeiten um bis zu 4 Tage verringern wollen (Ziel: 6 Tage).

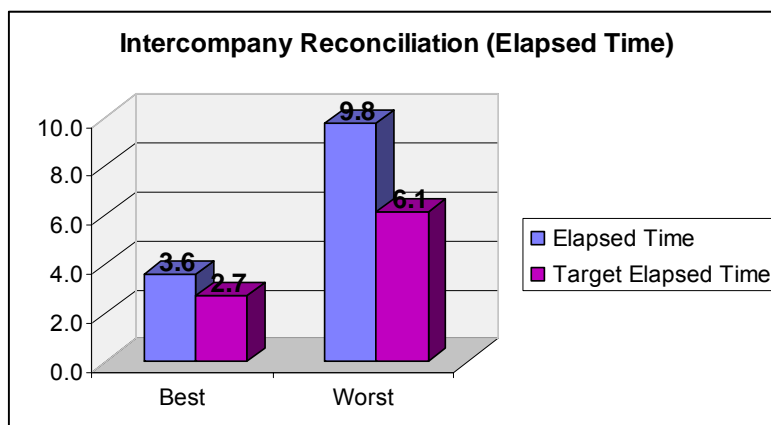


Abb 64: Abstimmung der zwischenbetrieblichen Angelegenheiten

Quelle: Draft of the Group Reporting Survey; interne Abbildung der ifb AG

Welche Daten werden nun in den einzelnen Berichtszyklen an den Konzern gemeldet und in weiterer Folge von diesem konsolidiert? Weisen die Best Performer eine Art „Muster“ im Bezug auf die Geschwindigkeit und Art der konsolidierten Daten?

Tatsächlich zeigt die Auswertung der Ergebnisse der Best Performer, dass die Berichterstattung und Analyse der Management-Daten ein Hauptkriterium für eine hervorragende Performance ist: 75% der Best Performer, aber nur 50% der Langsamsten, berichten Gewinne und Verluste zumindest auf monatlicher Basis. Dies ist ein weiterer Nachweis, dass der Standardisierungsgrad und die Integration der Daten und Informationen einen deutlichen Einfluss auf die Geschwindigkeit der Konsolidierung und in weiterer Folge auf

die gesamte Beurteilung und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens als guter Performer haben.

	<b>Best</b>	<b>Worst</b>
Standardisierter Inhalt	45%	35%
Standardisierte Zeitplan	70%	35%
Standardisierte RL-Standart	59%	46%
Systemveränderungen & -anpassungen	55%	35%
Integrierte Daten	74%	42%
Integriertes System	79%	50%
Integrierter Prozess	80%	42%

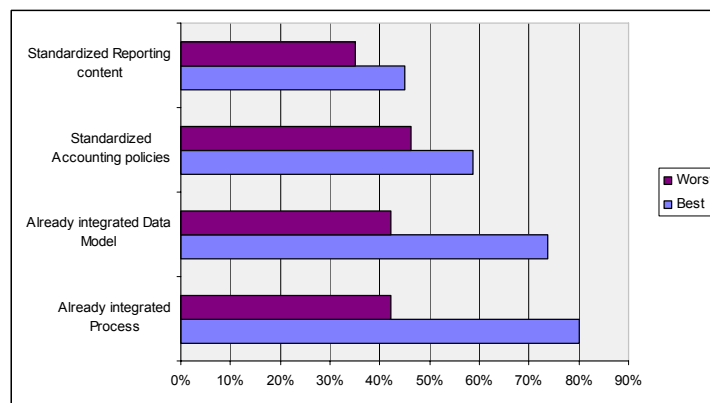


Abb 65: Standardisierungsgrad der wesentlichen Bereiche

Quelle: Draft of the Group Reporting Survey; interne Abbildung der ifb AG

Abb 65 verdeutlicht, dass Best Performer eine integrierte und standardisierte Annäherung im Bezug auf den Konsolidierungsprozess aufweisen. Aber auch die Art und Weise der Datenmeldung und -auswertung beeinflusst die Leistungsfähigkeit enorm: 80% der 20 schnellsten Teilnehmer haben systembasierte Kontrollen (im Gegensatz zu 15% der Langsamsten). Darüber hinaus geben Best Performer den Gesellschaften ein Feedback über Datenqualität und veröffentlichen ihre Ergebnisse intern (40% der Best Performer und 10% der Worst Performer).



#### **1.15.4 Problembereiche der Best Performer**

Was bereitet nun den Best bzw Worst Performer die größten Probleme bei der Einhaltung der Reportingstichtage? Diesbezüglich lässt sich ein starker Unterschied zwischen erhoffter und tatsächlicher Leistung feststellen. Einerseits stellen sich Konzernmitarbeiter der Best Performer die Frage: Wie glauben sie, dass die Mitarbeiter in den einzelnen Business Units performen? Und andererseits: wie empfinden sie die Leistung ihrer eigenen Reporting-Mitarbeiter?

Erstaunlicherweise sind die Probleme der Konzernmitarbeiter in den Best Performing Organisations, dass die einzelnen Gesellschaften zu viel Zeit für sog. „Low value adding activities“ – also Aktivitäten, die eher von geringerer Wertigkeit sind – aufwenden. Dies verursacht wiederum schlechtere Ergebnisse für den Konzern. Es scheint, als ob Best Performers anspruchsvoller sind und mehr Wert auf gute Ergebnisse legen. Diese befassen sich nämlich eher mit qualitativ hochwertigeren Problemen, wie zB Mangel an Automatisierung, Probleme mit der Überleitung der Daten vom lokalen Rechnungslegungsstandart in den Standart des Konzerns, Abstimmungsprozesse, Verständnisprobleme bestimmter Anforderungen und mangelnde Qualität erbrachter Erklärungen.

Auf der anderen Seite betonen die Konzernmitarbeiter der Worst Performers, dass die Schuld an etwaigen Problemen auf Angelegenheiten zurückzuführen ist, die nicht in deren Verantwortlichkeitsbereich liegen, wie zB die späten Datenlieferung der Gesellschaften und die Abstimmung der zwischenbetrieblichen Angelegenheiten. Mitarbeiter der Best Performers hingegen bemängeln die späten Entscheidungen des Managements, Fehler in der Datenübermittlung der Gesellschaften und mangelnde Qualitätslieferung. Betrachtet man die gesamte Bewertung aller Best und Worst Performers, so macht es allen Anschein als ob die Probleme auf die Qualität der lokalen Mitarbeiter zurück zu führen sind.

#### **1.15.5 Konzernaktivitäten der Best Performer bezüglich Datenmeldung und Zeitaufwand der einzelnen Mitarbeiter**

Die Analyse der Studie zeigt, dass die Datenübermittlung für Best Performers durch das Web oder ein internes System um einiges schneller und einfacher ist als für alle anderen. Darüber hinaus passen die Best Performers den Grad ihrer Datenmeldungen an jenen des Managements an. So fließen die richtigen Daten immer zu den dafür vorgesehenen Personen.

Neben einer Reihe von traditionellen Schnittstellen zur Integration von Geschäftsprozessen über die Grenzen eines Unternehmens hinweg, kommt heutzutage bevorzugt die neue Web-Service-Technologie zum Einsatz.<sup>62</sup> Die Integration von Geschäftsanwendungen – oder genauer: die Realisierung softwareübergreifender Geschäftsprozesse – gehört seit mittlerweile mehr als 20 Jahren zu den wichtigsten aber gleichzeitig auch leidigsten Themen in den IT-Abteilungen von Unternehmen. Viele Unternehmen kombinieren mehrere Softwarelösungen, da die Softwareprodukte eines Herstellers bislang noch nicht alle Anforderungen eines Unternehmers optimal abdecken konnten. Egal, wie stark sich ein Unternehmen um eine einheitliche „Software für alles“ bemüht, spätestens beim Zukauf eines anderen Unternehmens wird seine IT-Landschaft heterogen.

Betrachtet man nun den Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für diverse Aktivitäten, so zeigen sich zwischen Best Performers und Poorer Performers sehr interessante Unterscheidungsmerkmale: Die Analyse der Daten zur Ermittlung von Trends und Abweichungen ist für 90% der Best Performers ein Hauptaugenmerk (nur 50% der Poorer Performer). Eine schlechte Durchführung ist andererseits darauf zurückzuführen, dass zu viel Zeit für low-value Aktivitäten verschwendet wird, wie zB das Klären der Differenzen aus konzerninternen Beziehungen, das Korrigieren von Fehlern in den Abschlüssen der Gesellschaften und das Nachfordern von Informationen der Gesellschaften aufgrund verspäteter Datenlieferung.

### **1.15.6 Sonstige abschlussfremde Qualitätskriterien für Best Performer**

Im Bezug auf Forecast und Budget scheinen die bedeutendsten Unterschiede zwischen Best und Worst Performers darin zu liegen, wie oft die Forecast-Daten gemeldet werden. 55% der Best Performer melden diese Daten zumindest auf vierteljährlicher Basis, während dies bei den Poor Performers nur 20 % tun.

Im Bezug auf die gegenwärtigen Zahlenangaben ist festzuhalten, dass Best Performers systembasierte Validierungsregeln (mit dezentralen Kontrollen) auf Ebene der Gesellschaften für die Forecast-Berichterstattung haben. Allgemein gesagt: die Qualität des Prozesses und der Organisation eines Forecast (=Zeitaufwand für „high value adding Aktivitäten“) ist im Einklang mit dem Legal Reporting.

---

<sup>62</sup> Vgl. Färber/Kircher (2003): S 175.

Ein weiterer Bereich, in dem klare Differenzen zwischen Best und Worst Performers auftauchen, ist die Art der Datenerhebung. Auch hier meldet die Mehrheit der Best Performers ihr vollständiges Datenangebot auf zumindest vierteljährlicher (oder monatlicher) Basis, wie zB GuV, Bilanz, Cash Flow und Nicht-finanzielle Daten. Wie aus nachstehender Grafik ersichtlich, melden Best Performer auch eher die gesamte Palette von sowohl finanziellen wie auch nicht-finanziellen Kennzahlen und KPI's, wie zB Einkommenszahlen (EBIT/EBITDA), Wirtschaftlichkeitskennzahlen (EVA, SVA) und Marktanteile. Worst Performer konzentrieren sich immer noch größtenteils auf traditionell finanzielle KPI's und scheinen auch weniger Interesse an weiträumigen und zukunftsorientierten Kennzahlen, wie zB Marktanteile und Absatz nach Produkt, zu haben.

Dies beweist wiederum, dass der Umfang der Datenerhebung kein Hindernis für ein schnelles oder hochwertiges Reporting der besten Unternehmen darstellt. Denn solange die gesamte Datenpalette standardisiert und regelmäßig erfasst wird, fördert dies auf Dauer auch tatsächlich die Geschwindigkeit und Qualität der Berichterstattung.

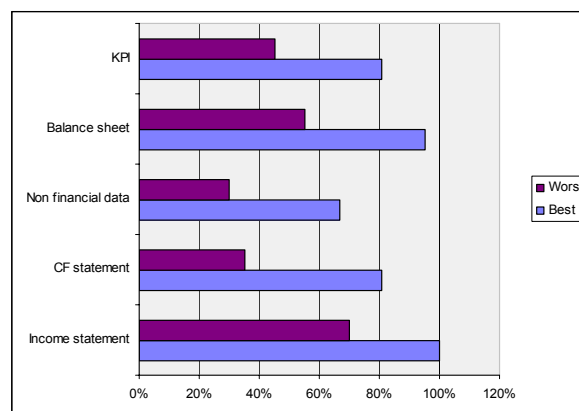


Abb 66: Art der Datenhebung Best vs Worst Performers

Im organisatorischen Bereich zeigte sich einzig folgende Beobachtung: ein Großteil der Top Performer konnte – im Gegensatz zu allen anderen Studienteilnehmer – innerhalb der letzten fünf Jahre die Mitarbeiter in den Konzernsysteme erhöhen.

Letztendlich möchte ich noch einen kurzen Blick auf die Anwendung von Systemlösungen werfen. Gibt es diesbezüglich einen klaren Trend innerhalb der Top 20 Performer? Zum Nachteil der Systemanbieter, besteht kein eindeutiger Trend, welche Systemlösungen „am Besten“ geeignet sind. Nicht nur Top 20 Performer, sondern auch alle übrigen Studienteilnehmer, verwenden in erster Linie eine Mischung ähnlicher Systeme. Somit kann

man sagen, dass iBa Systemanwendungen kein „Allheilmittel“ existiert, welches ein Unternehmen zum Best Performer führen würde.

### **1.15.7 Abgrenzung der Top 20 Performer zu allen übrigen Teilnehmern**

Betrachtet man die allgemeinen Unterschiede zwischen den Best Performers und der übrigen Gesamtheit aller Teilnehmer, so liegt die treibende Kraft, um eine der leistungsstarke Performance zu erreichen innerhalb der Organisation und der Prozesse, nicht – wie vielleicht erhofft – bei den Systemen. Es ist aber nochmals zu erwähnen, dass diejenigen, die bereits unter den Top 20 sind, immer noch bestrebt sind deren Prozesse zu verbessern.

### **1.16 Lösungsansätze für Best Performance**

Um eine optimale Performance zu gewährleisten sollten sich Unternehmen dabei auf folgende verschiedene Ebenen des Finanzwesens beziehen:<sup>63</sup>

**Einheitliche Datenbearbeitung:** neue Compliance-Anforderungen führen oftmals dazu, dass Daten aus verschiedenen Quellen ermittelt und unabhängig voneinander weiterverarbeitet werden. Schlecht geplante Prozesse können dazu führen, dass Daten wiederholt von Hand erfasst werden müssen – dadurch steigen Kosten, Fehleranfälligkeit und Bearbeitungszeiten. Eine Lösung kann die Entwicklung von Standards für das Erfassen und Bearbeiten von Daten sein, die die Bedürfnisse verschiedener Berichtsarten berücksichtigen.

**Geeignete Informationssysteme:** In vielen Unternehmen sind fragmentierte Informationssysteme entstanden, die zahlreiche manuelle Schnittstellen aufweisen, Sie sind dadurch fehleranfällig und verzögern die Erstellung von Berichten. Standardisierte Informationssysteme und damit verknüpfte Kontrollen helfen, manuelle Prozessfehler zu vermeiden, Kosten zu reduzieren und eine zeitnahe Berichterstattung zu gewährleisten.

**Abgestimmter Kontenplan:** Neue Berichtserfordernisse führen oft zu multiplen Kontenplänen, die nicht kompatibel sind. Lösung: Ein standardisierter Kontenplan hilft, manuelle Eingriffe in den Berichterstattungsprozess zu vermeiden.

**Sinnvolle Quellsysteme:** Übernommene Systeme zwingen oft zur Verwendung von alten Überleitungen und Schnittstellen wie zB Datentabellen und Modellen. Als Lösungsansatz

---

<sup>63</sup> Vgl. Riedel, Alexander/Hanninch, Manfred (2006), S 9-10.

könnten Schnittstellen unter Umständen abgeschafft werden, um so den Datenfluss zu beschleunigen und das Fehlerrisiko zu verringern.

Darüber hinaus können zB auch die Prozesse und Kontrollen veraltet sein. Sie sind dadurch folglich ineffektiv, überflüssig oder zu aufwendig. Mit automatisierten Kontrollen lassen sich Kosten reduzieren, Risiken besser managen und die Aussagekraft der Geschäftsdaten verbessern. Standardisierte Prozesse stellen eine vergleichbare Berichterstattung sicher.

Für ein einheitliches Management der Unternehmens-Performance müssen finanzielle und betriebswirtschaftliche Daten in sorgfältiger und zeitgerechter Form vorliegen. Nur auf diese Weise ist eine effektive Planung, Budgeterstellung, Analyse und Berichterstattung möglich. Oft sind Richtlinien und Grundsätze nicht mehr auf dem aktuellsten Stand. Durch regelmäßiges Update können die Mitarbeiter Regelungen und Gesetze und deren Anwendungen im Unternehmen besser verstehen. Nur aktuelle und gut kommunizierte Richtlinien sowie Grundsätze ermöglichen es den Mitarbeitern, effizient zu arbeiten und nachhaltig konsistente Ergebnisse zu liefern.

Die Schaffung und Stabilisierung von Compliance und Performance steht an der Spitze jedes Unternehmensumfeldes. Ziel jedes Unternehmens sollte es somit sein, ein konzernweites integriertes Finanzwesen und die Einhaltung der IFRS-Vorschriften sicherzustellen. Optimierte Compliance-Prozesse gewährleisten die Einhaltung von Vorschriften im Berichtswesen und verbessern die Transparenz im Unternehmen. Kurz gesagt, sollten Unternehmen eine ständige Effizienzsteigerung – also eine Verbesserung der Performance – anstreben, ohne dass Compliance-Anforderungen vernachlässigt werden.

## 1.17 Bedeutende Themenbereiche für die folgenden Jahre

### 1.17.1 Allgemeine Übersicht

Neben regelmäßigen Prozess- und Systemorganisation für das Konzernrechnungswesen, beleuchtet die Studie ebenso die „Hot Topics“ oder besonderen Fokussierungsbereiche der Konzernrechnungslegung für die folgende Jahre. Es ist sehr interessant und aufschlussreich zu sehen, dass Bereiche mit einem hohen Fokussierungslevel jene sind, in welchen die Top 20 Unternehmen bereits gut performten. Prinzipiell sind sich aber die meisten Teilnehmer einig, welchen Themen besonderes Augenmerk gewidmet werden sollte. Diesbezüglich zeigt sich ein allgemeiner Fokus auf eine gute Unternehmensführung, verbesserte Abstimmung, Transparenz, Integration von internem und externem Reporting und Training. Detaillierte Ergebnisse der höchsten in der Studie eruierten Prioritätsbereiche werden in folgender Grafik (Abb 67) aufgezeigt:

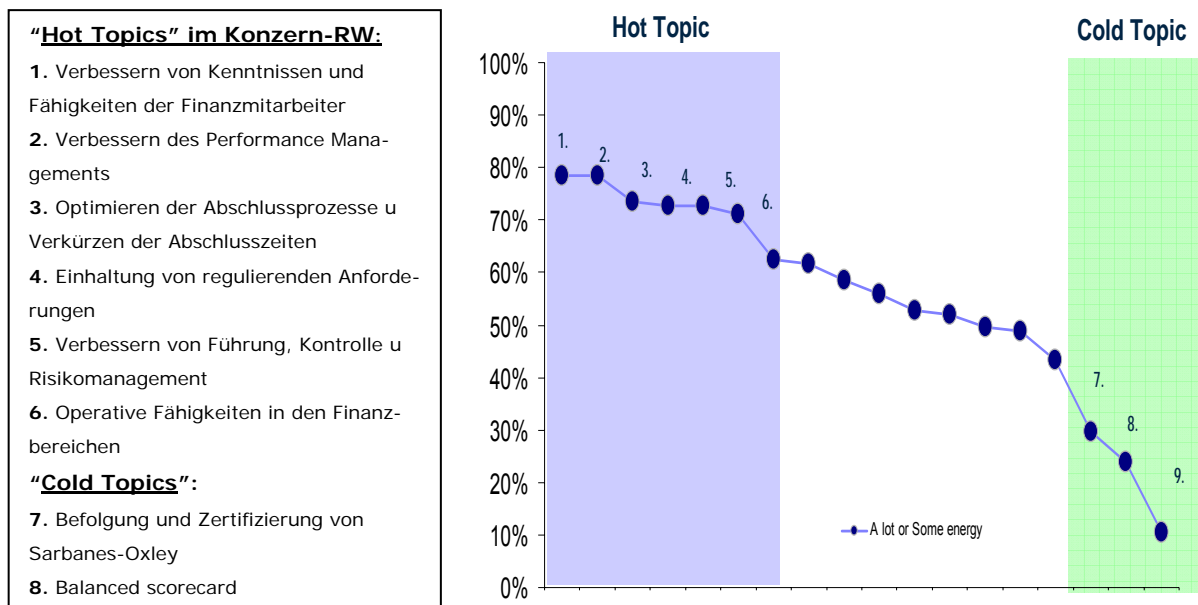


Abb 67: Hot Topics/ Cold Topics des Konzernrechnungswesens

### **1.17.2      Ausmaß der wichtigsten Themen im Konzernrechnungswe- sen**

Dieser Teil beleuchtet die wichtigsten Themenbereiche im Bezug auf die alltägliche Finanzsituation. Die Ergebnisse der Studie demonstrieren einen bestimmten Trend innerhalb der Top 20 Unternehmen. Folgende Themengebiete – inkl entsprechendem prozentuellen Ausmaß – sind für die teilnehmenden Unternehmen am wichtigsten:

#### **Verbessern von Kenntnissen und Fähigkeiten der Finanzmitarbeiter.....81%**

Neue und ständige Schwierigkeiten, welche durch die neuen gesetzlichen Regulierungen wie IFRS und SOX entstanden, veranlassten viele an dieser Studie teilnehmende Unternehmen, zB das Profil ihrer finanziellen Arbeitsreserven zu ändern, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und Kompetenzzentren zu errichten. Viele Unternehmen streben danach, die Anforderungen, welche das Management auf die Finanzfunktion richtet, neu zu überdenken. Das Ergebnis der Studie bestätigt, dass verbesserte Kenntnisse und Fähigkeiten die jeweilige Angelegenheit der Konzernzentrale und der einzelnen Gesellschaften ist.

#### **Verbesserung des Performance Managements.....80%**

Performance Management steht seit mehr als 10 Jahren auf der Tagesordnung. Die Studie macht auf Folgendes aufmerksam: Performance Management ist noch nicht an einem zufrieden stellenden Level abgeklagt. Grund dafür könnte der Erfolg von externen Einflüsse, wie zB die Einführung von Euro, SOX, IFRS, Basel 2, etc sein. All diese Veränderungen gemeinsam führten dazu, dass Unternehmen sich eher auf Externes Reporting konzentrierten und daher Performance Management vernachlässigt wurde. Offensichtlich ließen Modelle wie zB die Balance Scorecard/KPI's wesentliche Themen und Fragen ungeklärt (zB Komplexität iVm betrieblichen Anforderungen). Systeme sind zwar verfügbar, aber Inhalt und Design wird nicht vollständig erreicht oder vermittelt nicht ausreichend angemessene Informationen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass mehr als 90% der Top 20 Unternehmen „Performance Management“ als „Hot Topic“ und als Bereich von höchster Priorität angaben.

#### **Optimierung des Abschlussprozesses/Verkürzung der Abschlusszeiten.....75%**

Trotz aller in den letzten Jahren gemachten Fortschritte, ist der Finanzbereich nach wie vor auf eine Verbesserung der Zeitpläne im Bereich der Prozesse und Berichterstattung angewiesen. Grund dafür kann sein, dass ständige neue Regulierungen - wie zB IFRS



oder externe Beschränkungen - CFO's daran hindern, sich auf die Optimierung der Abschlussprozesse ausreichend zu konzentrieren. Der interne Druck, die Abschlussprozesse zu beschleunigen ist im Vergleich zu früheren Studien gesunken, aber immer noch groß genug.

**Einhaltung regulierender Anforderungen („Compliance“).....74%**

**Verbesserung von Führung, Kontrolle und Risikomanagement.....74%**

Sarbanes-Oxley (SOX) ist nur für eine geringe Anzahl an europäischen Unternehmen relevant und ebenso nur für wenige Unternehmen innerhalb dieser Studie. Trotzdem hat sich die Einhaltung von regulierenden Anforderungen in den letzten Jahren zu einem wichtigen Thema entwickelt. Es scheint fast, als ob europäische Unternehmen eine weitere Verschärfung von Compliance (zB durch europäische Gesetzgeber) im Einklang mit der SOX Gesetzgebung vorausahnen. Auf diese Weise wird Compliance als eins wesentliches Thema für direkte Fokussierung angesehen.

**„Operational Excellence“ in allen Finanztätigkeitsbereichen.....72%**

Im günstigsten Fall zeigen operative Fähigkeiten der Mitarbeiter mittelmäßiges bis hohes Verbesserungspotenzial. Im Vergleich zu früheren Studien ist es erstaunlich wie viele Unternehmen immer noch nicht gelernt haben ihr Grundwissen in den Griff zu bekommen und daher „operational Excellence“ als Angelegenheit mit hoher Priorität einstufen. Aber bis diese Grundkenntnisse verbessert werden, ist es für Organisationen viel schwieriger andere Best Practices, wie zB einen regelmäßigen Forecast oder die Integration von internem und externem Management einzuführen.

**Verbesserte Anschlüsse an operative Geschäfte (Banken).....64%**

Die Ergebnisse der Studie deuten klar darauf hin, dass die Beziehung zwischen Konzern und den einzelnen Gesellschaften einen entscheidenden Verbesserungsbereich darstellt. Auch der Konzern scheint festzustellen, dass die traditionelle Berichterstattung nicht ausreicht, um die wahre Performance zu messen und um gute Qualität der gemeldeten Daten zu erreichen. Verbesserungen in der Konzernberichterstattung können nur erreicht werden, wenn sowohl die Bedürfnisse des Konzerns als auch der einzelnen Reporting Units in einem einheitlichen Annäherung von Prozesse, Organisatorisches und Systeme abgestimmt werden. Darüber hinaus sollte deren Kommunikation untereinander regelmäßig, aufrichtig und frei sein.

## **Konzernweite Standardisierung der Systeme.....63%**

Den Ergebnissen zufolge hat der Grad der Standardisierung einen direkten Einfluss auf die Durchführung des Abschlusses. Moderne Systeme erlauben mittlerweile, Standardisierung und lokale Anforderungen (zB multi-GAAP accounting) zu kombinieren. Viele Unternehmen haben in diesem Bereich bereits Fortschritte geleistet, in dem sie versuchten ihre Systeme auf SAP, Oracle, etc. zu standardisieren. Trotz allem scheint in diesem Bereich aber noch hohes Verbesserungspotenzial zu stecken.

## **Erneuerung des Planungs- und Budgetierungsprozesses.....60%**

Budgetierung und Planung ist nach wie vor ein wichtiges Anliegen für die Top 20 (75%) und quer durch die gesamte Teilnehmerpopulation. Diese stellen die wesentlichen Verbesserungsbereiche in den kommenden Jahren dar; denn sie versichern, dass der Finanzbereich für sowohl Zukunftsvorhersagen als auch Vergangenheitsmessungen besser ausgestattet ist. Der durchschnittliche Budgetierungsprozess aller Studien-Teilnehmer beträgt aber immer noch 6 Monate; dies zeigt, dass gerade dieser Bereich eine wichtige Rolle in der Konzernberichterstattung spielt.

## **Integrierte Finanz- und Managementberichterstattung.....60%**

Eine integrierte Finanz- und Managementberichterstattung unterliegt einer wesentlichen Verbesserung im Bereich des Performance Managements. IFRS ermöglichte vielen Unternehmen innerhalb der Studie solch eine Integration zu verbessern. Betrachtet man jedoch die geographische Analyse, besteht in den nicht-angelsächsischen Ländern ein deutlich höheres Verbesserungspotenzial.

## **Neu standardisierte Forecast- und Budgetierungs-Systeme.....55%**

Bezüglich dem allgemeinen Bedarf, Performance Management und Budgetierung zu verbessern, ist es nicht sehr überraschend, dass sich 55% der Studienteilnehmer dazu entscheiden mehr Energie in die Erstellung neuer Forecast- und Budgetsysteme investieren. Dies ist ein Trend, welcher sich bereits seit einigen Jahren entwickelt und auch bestimmt in Zukunft ein wesentliches Thema in der Konzernberichterstattung bleiben wird.

## **Neu standardisierte Konsolidierungs- und Berichterstattungssysteme.....50%**

In den letzten Jahren zeigte sich zudem in vielen Organisationen ein starker Trend zur Überholung bzw. Erneuerung der Konsolidierungssysteme. Ausschlaggebend dafür war u.a. die Einführung des IFRS. So zeigt sich auch, dass die Hälfte (50%) der Studienteilnehmer immer noch bemüht sind, neue standardisierte Konsolidierungssysteme anzuwenden. Jedoch ist unklar, ob diese Bewegung auf Unzufriedenheit mit bestehenden Systemen (- alte Systeme mussten durch IFRS-Änderungen aktualisiert werden) oder auf den derzeitigen Trend, hin zu ERP Konsolidierungslösungen zurückzuführen ist.

### **Allgemeine Literatur**

*Ahlrichs, Frank/Knuppertz, Thilo* (2004): Controlling von Geschäftsprozessen. Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen. Prozesse und Geschäftsprozesse effektiv Steuern; Verlag: Schäfer Poeschel, Köln.

*BPM-International* (2006): Close Cycle Ranking 2006, Vergleichstudie über die Abschlusszeiten der Top-Unternehmen in acht europäischen Ländern, Köln, September.2006.

*BPM-International* (2007): „Study: Consolidation, Reporting and Planning Functions in European Multinational Enterprises 2006“; Group Reporting Survey, Köln, Februar 2007.

*Cartesis* (2006): Globale Planungsstudie; Operatives Geschäft und Strategie – wer gewinnt? Internationale Studie zum Thema Unternehmensplanung und mangelhafte strategische Abstimmung bei Planungs-, Forecastings- und Budgetierungsprozessen, Frankfurt/Main, Mai 2006.

*Deloitte* (2005): Calling a Change in the Outsourcing Market, The Realities for a World's Largest Organisations; Studie von Deloitte Development LCC, Consulting, April 2005.

*Dworski, Elmar* (2005): Rolling Forecast, in: Controlling, Heft 6, Juni 2005.

*Färber, Günther/Kircher, Julia* (2003): mySAP Technology, Einführung in die neue Technologie – Plattform der SAP, in: Galileo Press, 2003.

*Hendrich, Günther* (2003): Fast Close – Die neue Qualität im Rechnungswesen, in: Bilanzbuchhalter; Hrsg: Bundesverband der österreichischen Finanzbuchhalter, Ausgabe: September 2003 –15/03, Graz.

*Herbert, Holger/Maras, Damir* (2006): SMART Planning & Forecasting - Performance Improvement für die Unternehmenssteuerung (Studie), Hrsg: PriceWaterhouseCoopers AG , Frankfurt am Main, März 2006.

*KPMG:* Fast Close European Benchmark Study, April 2000

*Brumit Brian, Randle P., Jones David JH (PricewaterhouseCoopers):* Survey: Consolidation and the Reporting Function in US Multinational Enterprises, January 1999.

*Martin, Wolfgang (2005):* „Business Intelligence trifft Business Process Management“, in Strategic Bulletin: BI 2005, Sauerlach bei München, September 2005.

*Martin, Wolfgang (2005):* Corporate Performance Management – Unternehmen und Prozesse planen, überwachen und steuern, Pressemitteilung; München, April 2005.

*PriceWaterhouseCoopers (2006):* IFRS: The European Investor's View, Umfrage an 187 Fund-Manager zur Anwendung von IFRS, Februar 2006.

*Riedel, Alexander/Hannich, Manfred (2005):* Challenges for Today's Finance Function – Artikel zum Thema: Edit Value „Die optimale Balance finden“, in: KPMG Wirtschaftsmagazin, Frühjahr 2006, S. 9 – 11.

*Schwenk, Jürgen /Schuster, Helmut/Schiecke, Dieter/Pfeifer, Eckehard (2005):* Microsoft Office Excel 2003 – Das Handbuch, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage; 2005 by Microsoft Press Deutschland.

*Theuermann, Christian/ Schey, Veronica (2006):* Viel Potenzial bei der Budgeterstellung in Österreichs Unternehmen; Studie der Top-Management-Beratung A.T. Kearney und dem Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftssoziologie der TU Graz; Pressemitteilung, Wien, August 2006.

*Ventana Research:* Financial Reporting and Consolidation: Taking Performance to the next Level, May 2005.

*Jones David JH, van de Geest Klaas, Balling Johannes (PricewaterhouseCoopers):* Survey: Consolidation and Reporting Functions in European Multinational Enterprises, April 2002.

*von Cube, Alexandra (2003):* Eine Einführung in die Pivottabellen in Excel, Handbuch zum Selbststudium und für Schulungskurse, Dortmund, April 2003.

## **Verzeichnis der Gesetze und Verordnungen**

### ***Allgemeines***

Verordnung EG 1606/2002: betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards vom 19.7.2002, AbIEG L 234 vom 11.9.2002.

BGBI I 2004: Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzreformgesetz – BilReG), Bonn (2004), Nr 65, S 3166-3181.

BGBI I 1998: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Bonn (1998), Nr 24, S 786-794.

### ***(Inter)nationale Rechtsprechung und Rechnungslegungsnormen***

AktG: Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBI I S 1089), zuletzt geändert durch Artikel 13 des Gesetzes vom 5. Januar 2007 (BGBI I S 10).

Deutsches Rechnungslegungsstandards Committee e.V. (HRSG) (2000):

Deutsche Rechnungslegungsstandards (DRS) – German Accounting Standards (GAS), Rechnungslegungs Interpretationen (RIC) – Accounting Interpretations (AIC), Stuttgart 2000, Stand: 10.2005.

UGB: Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen (Unternehmensgesetzbuch); StF: vom 10.5.1897, dRGBI S 219/1897 mit allen späteren Änderungen, zuletzt geändert durch Gesetz vom 5.1.2007 (BGBI I S 10).

IDW PS 260: Das interne Kontrollsystem im Rahmen der Abschlussprüfung, in WPg 2001, S 821 ff.

## **Online-Quellen-Verzeichnis**

<http://www.bpm-international.com>; Homepage von BPM International.

<http://www.at-mix.de>; Internet & eCommerce Online Lexikon; Erklärung von Fachbegriffen

[http://www.prozessmanagement-news.de/html/artikel\\_zu\\_bpm.html](http://www.prozessmanagement-news.de/html/artikel_zu_bpm.html).

<http://www.bpm-expo.com/bpmexpo/opencms/fachinfo/Managementthemen>;  
- Erfolgsfaktor BPM, Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement

<http://www.boeb.at/Journale/boebpdf/BJ1503.pdf>

[http://www.pwc.com/de/ger/ins-sol/publ/smart\\_planning\\_2006.pdf](http://www.pwc.com/de/ger/ins-sol/publ/smart_planning_2006.pdf)

<http://www.pwc.com/nz/eng/ins-sol/publ/ifrs/IFRSInvestorSurvey.PDF>

[http://www.kpmg.de/library/pdf/060410\\_die\\_optimale\\_balance\\_finden\\_editvalue\\_fruehjahr\\_06-5\\_de.pdf](http://www.kpmg.de/library/pdf/060410_die_optimale_balance_finden_editvalue_fruehjahr_06-5_de.pdf)

[http://www.finanzxl.de/lexikon/Best\\_Practice\\_Best\\_Practise.html](http://www.finanzxl.de/lexikon/Best_Practice_Best_Practise.html)

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/budgetierungsprozess/budgetierungsprozess.htm>;  
Online Wirtschaftslexikon.

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Budgetierung/Budgetierung-sehr-gute-Einfuehrung-von-M.-Konetzny.html>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Budgetierung/Studie-Nur-21--der-weltweit-taetigen-Unternehmen-sind-mit-der-Anpassungsfaeigkeit-ihrer-Budgetierungsprozesse-zufrieden.html>

[http://www.cartesis.com/de/pressezentrum/pressemitteilungen/cartesisstudie\\_unternehmen\\_beklagen\\_wenig\\_prazises\\_forecasting/320/](http://www.cartesis.com/de/pressezentrum/pressemitteilungen/cartesisstudie_unternehmen_beklagen_wenig_prazises_forecasting/320/)

## Anhang I

Abb 1: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für diverse Tätigkeiten der .....	106
Abb 2: Wie oft melden Unternehmen ihr Forecast-Daten? .....	107
Abb 3: Zeitaufwand für die einzelnen Bereiche des Forecast (DACH) .....	107
Abb 4: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter (DACH-Unternehmen) .....	108
Abb 5: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter (Unternehmen aus den übrigen Ländern) .	108
Abb 6: Verbesserungspotenziale auf Konzernebene (DACH) .....	109
Abb 7: Verbesserungspotenziale der einzelnen Gesellschaften (DACH) .....	109
Abb 8: Abschlussprozess bis zum Jahresende (in Arbeitstagen) .....	110

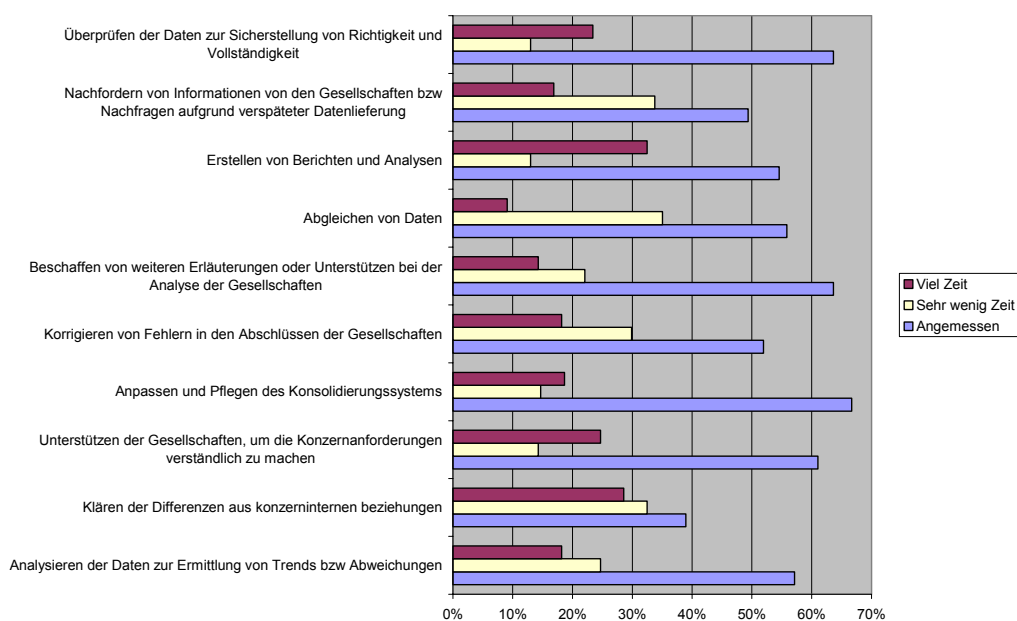


Abb 68: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter für diverse Tätigkeiten der Actual-Berichterstattung (DACH)



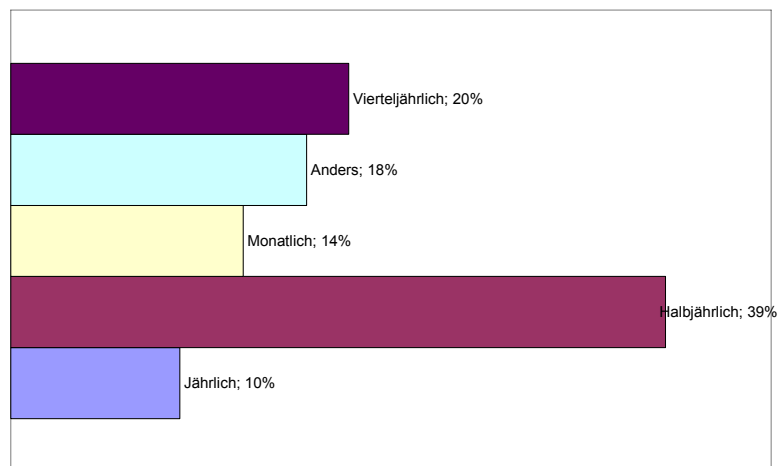


Abb 69 Wie oft melden Unternehmen ihr Forecast-Daten?

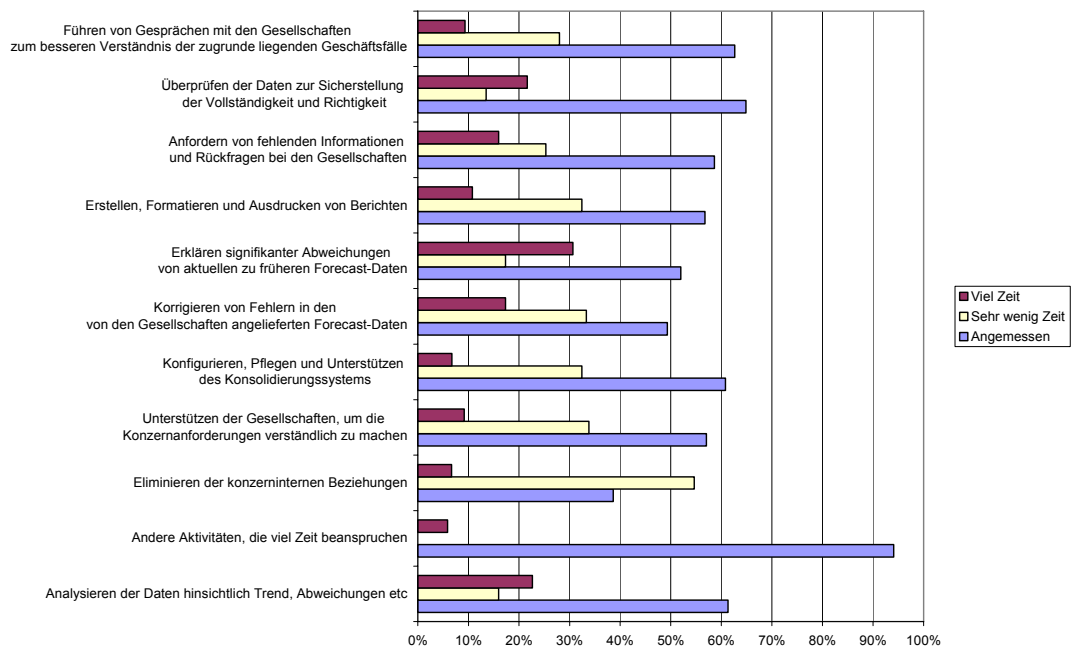


Abb 70: Zeitaufwand für die einzelnen Bereiche des Forecast (DACH)

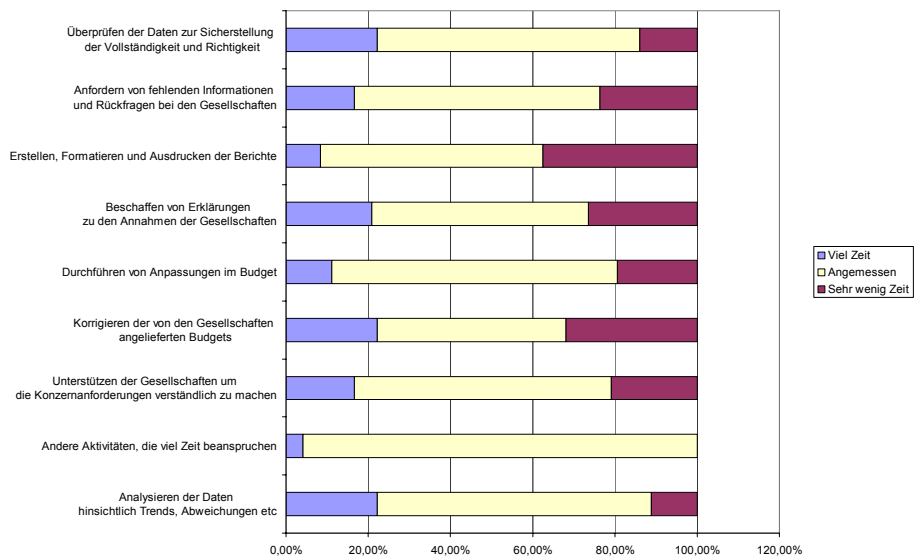


Abb 71: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter (DACH-Unternehmen)

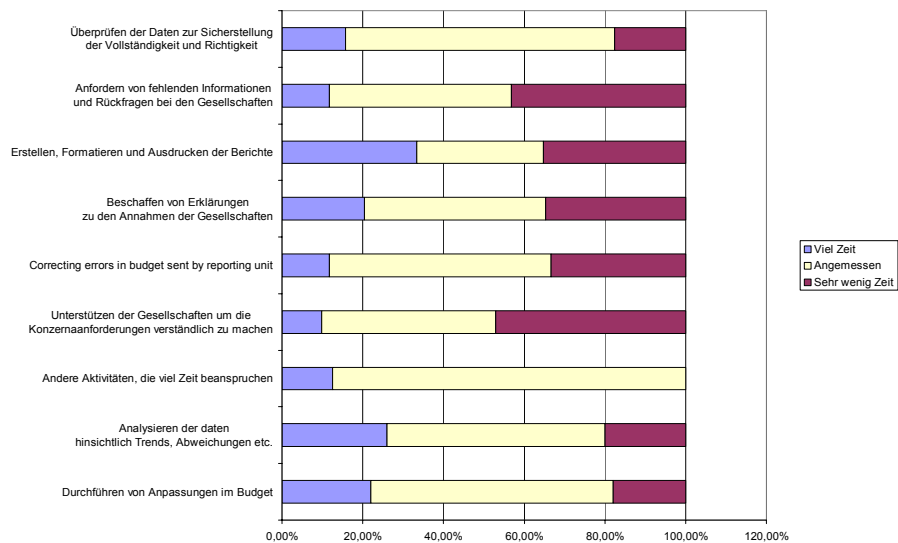


Abb 72: Zeitaufwand der Konzernmitarbeiter (Unternehmen aus den übrige Ländern)

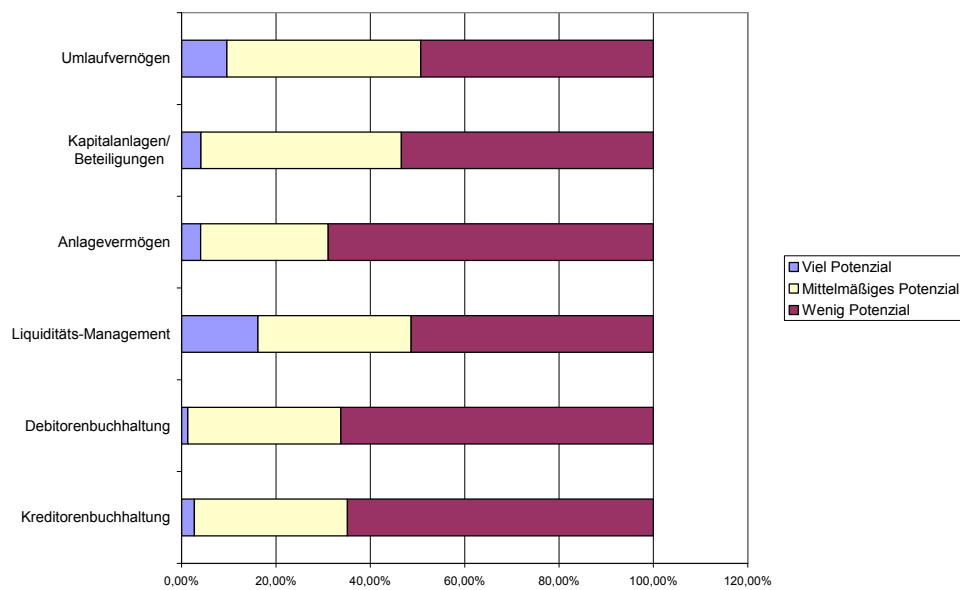


Abb 73: Verbesserungspotenziale auf Konzernebene (DACH)

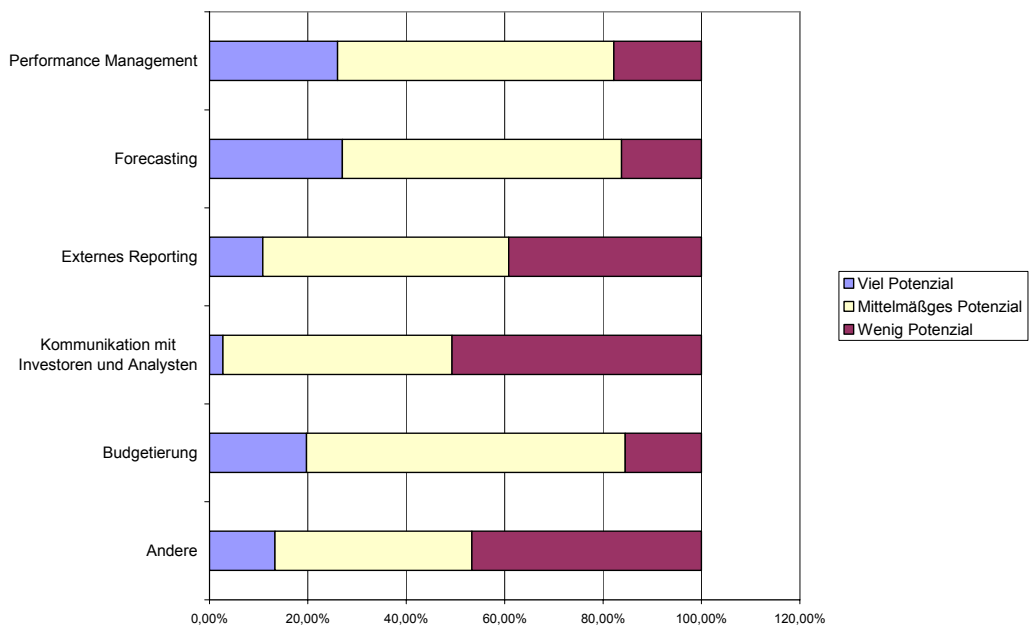


Abb 74: Verbesserungspotenziale der einzelnen Gesellschaften (DACH)

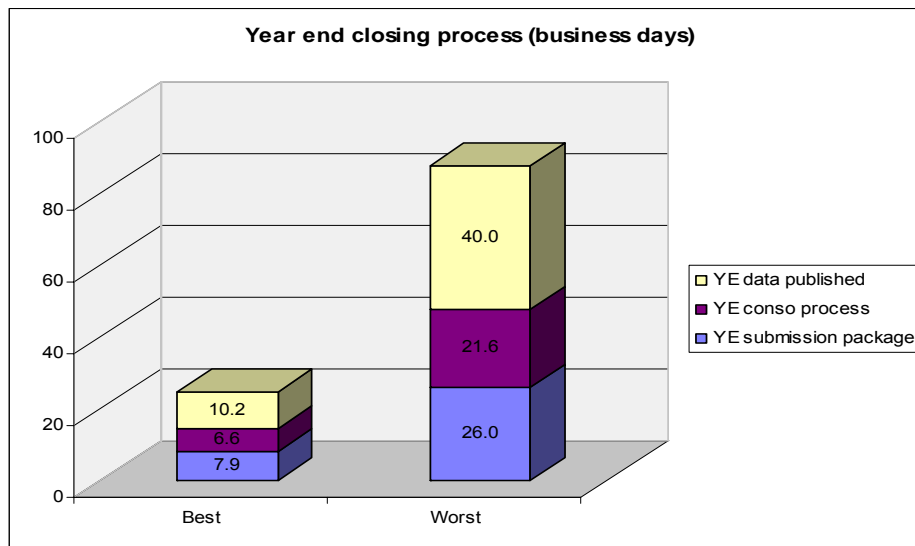


Abb 75: Abschlussprozess bis zum Jahresende (in Arbeitstagen)

Quelle: Draft of the Group Reporting Survey; interne Abbildung der ifb AG

## Zusammenfassung

---

Die Group Reporting Survey 2006 kommt zu dem Ergebnis, dass die International Financial Reporting Standards (IFRS) von den meisten Unternehmen angewendet werden und durchaus verständlich, nützlich und vor allem auch entscheidungsrelevant sind. Nach Einschätzung der überwiegenden Mehrheit gewähren die IFRS einen ausführlicheren Einblick in die operationellen und finanziellen Risiken. Dadurch liefern sie nützlichere Informationen über das Unternehmen als bisherige Rechnungslegungssysteme. Die überwiegende Zahl der Studienteilnehmer ist mit der Umstellungsleistung ihres Unternehmens zufrieden. Dies deutet auch darauf hin, dass eine frühzeitige Kommunikation der Unternehmen während der Umstellungsphase hilfreich war.

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren große Verbesserungen in deren Unternehmensperformance erzielt. Auch dies ist, unter anderem, zu einem erheblichen Teil auf die Einführung der IFRS zurückzuführen, wobei Fragen bezüglich Entwicklungsstände und gängige Trends nach wie vor Priorität zeigen. Um genau diese Fragen zu stillen und gleichzeitig BPM zu verbessern bzw. auszubauen, haben viele Finanzvorstände, CEO's und Bereichsleiter den verstärkten Wunsch sich mit anderen Unternehmen mittels Benchmarks zu vergleichen. Die Studie vergleicht den Entwicklungsstand der einzelnen BPM-Konzepte: Prozesse, Systeme und Organisation im Detail. Die Ergebnisse zeigen Abweichungen im Bezug auf die Qualität und die Geschwindigkeit der Konzernberichterstattung der einzelnen Teilnehmer und deren Ursachen. Nachstehend nochmals die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- Geschwindigkeit ist ein wesentlicher Maßstab für Unternehmen. Je früher aktuelle Kennzahlen bekannt sind, umso schneller und effizienter können Positionsverantwortliche agieren. Reduzierte Zykluszeiten und eine frühzeitige Veröffentlichung des Abschlusses demonstriert eine erstklassige Organisationsstruktur im Unternehmen – vor allem auch gegenüber dem Kapitalmarkt. Beispielsweise konsolidieren die besten Konzerne ihre konsolidierte Jahresbilanz in weniger als 25 Arbeitstagen, während die schlechtesten gar über 80 Tage dafür benötigen.
- Ein erstklassiger Qualitätsstandard im Berichtswesen kann durchaus auch gemeinsam mit zügiger Geschwindigkeit erreicht werden. Qualität und Tempo müssen somit keine gegenläufigen Komponenten sein – dies beweisen zahlreiche Studienteilnehmer unabhängig von deren Größe oder Anzahl der Berichtseinheiten des Konzerns.

- Ein weiterer entscheidender Prozessschritt für ein schnelles Reporting ist die Zusammenarbeit und Abstimmung innerhalb der einzelnen Konzerneinheiten. Mehr Transparenz im Unternehmen kann zB durch Zugriff auf wichtige Bereiche wie Backoffice-Anwendungen, Ad-hoc-Berichte oder lokale Desktop-Anwendungen geschaffen werden. Den Ergebnissen der Studie zu Folge ist hier großer Nachholbedarf in zumeist fundamentalen Fragen der internen Zusammenarbeit. Die besten Unternehmen benötigen 4 Arbeitstage ausschließlich diesen Schritt. Die schlechtesten sogar 10 Tage oder mehr.
  
- Ein wesentliches Ziel aller Unternehmen liegt in einer gesteigerten Effektivität des Berichtswesens. Im Bezug auf Key Performance Indikatoren findet sich in den besten Reportings die ganze Bandbreite sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller KPI's. Trotz eines hohen Datenumfangs können Tempo und Qualität des Reportings gewährleistet werden wenn die Daten standardisiert und integriert sind. Darüber hinaus zeigen die besten BPM-Konzepte, dass das Reporting auf verschiedene Adressaten(-gruppen) und Ebenen individuell zugeschnitten sein sollte – denn zu viel Information kann ebenso schädlich sein, wie zu wenig.
  
- Wirft man noch einen Blick auf die Systemlandschaft der teilnehmenden Unternehmen, so zeigen die Ergebnisse der Studie kaum Abweichungen zwischen gut und weniger gut organisierten Unternehmen. Der gängige Trend geht jedoch klar zu zentralisierten, web-basierten Systemlösungen für die Ermittlung von Kennzahlen, etc. Die Best Performer wenden durchgängige und integrierte Systeme – mehrheitlich reine BPM-Software (wie zB Cartesis, Hyperion, Cognos, Outlook Soft) oder ERP-Systeme (wie SAP, Oracle, etc.). Erwähnenswert sei noch, dass fast die Hälfte der teilnehmenden Konzernmanager ihr Reporting vorzugsweise in Papierform hat.

Letztendlich ist - laut den Studienergebnissen - festzuhalten, dass die sog. Best Performer standardisierte Datenmodelle und Prozesse für ihr gesamtes Reporting umgesetzt haben und integrierte und flexible BPM-Systeme anwenden. Unumgängliches Ziel aller ist es, einen geschlossenen Regelkreis aus Strategie, Planung, Analyse und Managemententscheidungen zu definieren. Bei korrekter Umsetzung, verfügen CFO's und Controller dadurch zeitnah über alle relevanten und wichtigen Informationen. Dies ermöglicht in weiterer Folge schnellere und erfolgreichere Reaktionsmöglichkeiten in allen Bereichen.

# CURRICULUM VITAE

## Persönliche Daten

---

Name und Anschrift: Denise Schönbichler  
Kremserstrasse 21a  
3130 Herzogenburg

Geburtsdatum, -ort: 13.4.1982, St.Pölten

## Berufserfahrung und Praktika

---

04/2007 – heute ifb AUSTRIA AG, Wien  
Consultant

07/2006 – 08/2006 ifb SUISSE AG, Zürich  
zweimonatiges Praktikum; unterstützende Mitarbeit bei der  
Ergebnisevaluierung der „Group Reporting Survey 2006“

04/2001 – 07/2006 LECHNER WIRTSCHAFTSPRÜFUNG GMBH, Wien  
Officemanagement (Korrespondenz, Termin- und Aktenver-  
waltung, Schreiben nach Vorlage und Diktat, Präsentations-  
vorbereitungen, Klienten- und Gästebetreuung,...)

## Studium

---

10/2000 - 04/2008 UNIVERSITÄT WIEN - Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
  
Studium der Internationalen Betriebswirtschaft am BWZ,  
Wien

Kernfächer: - Revision, Steuern und Treuhand  
- Energie- und Umweltmanagement

## Schulausbildung

---

04/2000 Reifeprüfung (Matura), PORG Englische Fräulein, Krems

1995 - 2000 Privates ORG Englische Fräulein, Krems

1992 – 1995 BG/BRG Piaristen, Krems

1988 – 1992 Volksschule, Herzogenburg